



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTIN ŠAFAŘÍK

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šafařík Martin, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. 1. vyd. Praha : Europa. 1992. ISBN 80-85424-83-5.

VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.

KORÁB, V.-PETERKA, J.-REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2011

Abstrakt

Tato diplomová práce je zpracována na téma „Podnikatelský záměr rozvoje firmy“. Za její hlavní cíl bylo stanoveno provedení komplexní analýzy problému současného stavu firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. a jejího okolí. Dále potom v souladu s výsledky této analýzy a zjištěným stavem bylo cílem navrhnout opatření vedoucí k rozvoji, respektive k upevnění pozice na trhu a zvýšení tržeb, této analyzované firmy. K analýze firmy byly využity: analýza obecného a oborového okolí, analýza interních vlivů, finanční analýza a SWOT analýza.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, finanční analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, hodnocení efektivnosti investic, rozvoj firmy

Abstract

The Master's thesis theme is „Entrepreneurial Intention of Business Development“. The main aim of the thesis is to carry out a complex analysis of the problem of current situation in a company AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. and its environment. Furthermore, based on results of the analysis and on the analysed state of the company, the thesis aims to draft measures leading to development of the company or to strengthening of its position on the market and to raising its sales. The analysis of the company was based on: analysis of general and field environment, analysis of internal effects, financial analysis and SWOT analysis.

Key words

Business plan, Financial Analysis, Porter's Five Forces Analysis, SWOT Analysis, Efficiency Assesment of Investments, Company development

Bibliografická citace diplomové práce

ŠAFARÍK, M. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 128 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 27. května 2011

vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph. D. za cenné rady, připomínky a čas, který mi věnoval. Dále bych rád vyjádřil poděkování vedení společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. za možnost zpracovat diplomovou práci zaměřující se na jejich podnik, jakož i za spolupráci a čas, který mi byl věnován. Na závěr chci poděkovat nejbližším rodinným příslušníkům za podporu, která mi byla věnována po celou dobu mých studií na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
1.1 Charakteristika analyzovaného subjektu	12
1.1.1 Obecné údaje.....	12
1.1.2 Představení společnosti.....	14
1.1.3 Organizační struktura a řízení společnosti.....	15
1.1.4 Vývoj tržeb společnosti	16
1.2 Vymezení problému a stanovení cílů diplomové práce.....	18
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	19
2.1 Podnikatelský plán	19
2.1.1 Struktura podnikatelského plánu	20
2.1.2 Druhy podnikatelského plánu	22
2.1.3 Požadavky na podnikatelský plán.....	23
2.2 Analýza externích a interních vlivů	24
2.2.1 Analýza obecného okolí podniku	25
2.2.2 Analýza oborového okolí podniku.....	27
2.2.3 Analýza interních vlivů.....	31
2.3 SWOT analýza.....	33
2.4 Finanční analýza	34
2.4.1 Elementární metody finanční analýzy	34
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	36
3.1 Analýza obecného okolí podniku	36
3.1.1 Ekonomické faktory.....	37
3.1.2 Ekologické a klimatické faktory	40
3.1.3 Sociální faktory.....	42
3.1.4 Technologický sektor.....	45
3.1.5 Vládní sektor.....	46
3.2 Analýza oborového okolí podniku.....	49
3.2.1 Sektor zákazníků.....	49
3.2.2 Sektor dodavatelů	52
3.2.3 Sektor konkurentů.....	54
3.2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	59
3.3 Analýza interních vlivů.....	68
3.4 Finanční analýza	73
3.4.1 Analýza stavových ukazatelů.....	74
3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	82
3.4.3 Analýza tokových ukazatelů.....	85
3.4.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	88
3.4.5 Analýza soustav ukazatelů.....	99
3.5 SWOT analýza.....	100
4 NÁVRH OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SITUACE	103
4.1 Podmínky uplatnění navrhovaného opatření	103
4.2 Ekonomika podniku.....	105
4.3 Metody hodnocení efektivnosti investice	105
4.3.1 Čistá současná hodnota.....	105
4.3.2 Vnitřní výnosové procento.....	106
4.3.3 Doba návratnosti investice.....	106

4.3.4 Index rentability	107
4.4 Harmonogram realizace projektu.....	107
4.5 Zhodnocení eventuelních rizik projektu	108
5 ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ	110
ZÁVĚR	112
LITERATURA.....	114
SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Dnešní, turbulentní, tržní prostředí vyžaduje prakticky neustálé, aktivní vyhledávání nových tržních příležitostí. Podnikatelé, kteří se nepřizpůsobují tržním změnám a nevyvíjí snahu o objevení nových alternativních možností, které by vedly k jejich rozvoji, nemohou počítat s dlouhodobým úspěchem. V současnosti platí, více nežli kdykoliv před tím, že pokud chce být podnikatel úspěšný, nesmí se bát změn a toho, brát na sebe rizika, která tyto změny s sebou mohou přinášet. Tuto situaci by šlo parafrázovat slovy „kdo chvíli stál, již stojí opodál“, které trefně vystihují soudobé náročné tržní prostředí plné tvrdých konkurenčních bojů o přízeň zákazníků. Moderní, úspěšný podnikatel je schopen objevovat mezery na trhu, resp. nové tržní možnosti, kterých je zároveň s to efektivně využít a mezeru vyplnit.

Významný nástroj rozvoje podniku reprezentuje podnikatelský záměr, resp. plán, který napomáhá definovat cíle podniku a způsoby, jak jich bude dosaženo, podnikatelský záměr umožňuje identifikovat současnou pozici firmy na trhu, jakož i budoucí směřování tohoto subjektu a svou roli tedy sehrává i v případě rozhodování o dalším růstu firmy. Při takovýchto úvahách je nezbytné stanovit strategii, s jejíž pomocí bude cílů dosaženo. Stanovení strategie podniku se neobejde bez důkladné analýzy jeho okolí. Je nutné se přitom zaměřit jak na obecné, tak oborové okolí. Nezbytné je také provést analýzu interních faktorů, které také determinují možnosti rozvoje. Po provedení nutných rozborů lze přikročit k stanovení strategie samotné.

Cílem mé diplomové práce na téma „Podnikatelský záměr rozvoje firmy“ je provedení zmíněných analýz, konkrétně se tedy jedná o analýzu obecného a oborového okolí, analýzu interních vlivů a finanční analýzu. Dále potom, na základě těchto analýz, zjištěného současného stavu a identifikace příležitostí, navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení situace ve firmě, resp. k jejímu rozvoji.

Důvodem toho, proč má volba tématu diplomové práce padla právě na výše uvedené téma, je především to, že nabízí možnost podrobnějšího rozboru té či oné firmy, v mém případě společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o., identifikace prostorů pro rozvoj a následné návrhy, jak by tento rozvoj šlo realizovat. Výsledky této diplomové práce poslouží, jak pevně věřím, zejména vedení potažmo majitelům analyzované společnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vypracování úspěšného podnikatelského plánu, který povede k rozvoji firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Za tímto účelem je provedena analýza obecného a oborového okolí, finanční analýza a analýza silných a slabých stránek společnosti, jakož i příležitostí a hrozeb, které se jí naskýtají, resp. které ji mohou ohrozit.

U analýzy obecného okolí se soustředím na vývoj ekonomických ukazatelů, u těchto zejména pak na vývoj a predikci hrubého domácího produktu, průměrné míry nezaměstnanosti a inflace. Dále svou pozornost zaměřím na ekologické a klimatické faktory, které významnou měrou čím dál tím více ovlivňují nejen automobilový průmysl, do kterého rozebíraná firma patří. Dalším cílem bude zhodnocení sociálních faktorů, zde se zaměřím především na životní úroveň v České republice a průměrnou hrubou mzdou. Následovat bude analýza technologického sektoru, kde se budu zabývat hlavně elektromobily a jejich budoucností. Pro analyzovaný podnik má značný význam i vládní sektor, který přímo ovlivňuje prodej automobilů a kterému bude také věnována má pozornost.

Po analýze obecného okolí bude následovat analýza oborového okolí, kde podrobněji rozeberu sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Na tyto rozborů naváže Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Následovat bude analýza interních vlivů, u kterých se zaměřím na firemní strategii, organizační strukturu aplikovanou v analyzované společnosti, informační systémy a komunikaci, uplatňovaný styl řízení, spolupracovníky, firemní kulturu a schopnosti pracovníků podniku

K odhalení finanční situace podniku mi dopomůže finanční analýza, u které se soustředím na analýzu stavových, rozdílových, tokových a poměrových ukazatelů a dále na analýzu pomocí soustav ukazatelů. Finanční zdraví firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. bude posuzováno za posledních pět let, tzn. za roky 2005 až 2009.

Všechny tyto výše uvedené analýzy budou provedeny na základě znalostí nabytých během studia a teoretických poznatků zpracovaných v části této diplomové práce jim věnované. Výsledky analýz společně s konzultací s vedením podniku napomohou poodkrýt prostor, ve kterém se tento podnik může rozvíjet a do nějž bude směřován podnikatelský záměr jeho rozvoje.

1.1 Charakteristika analyzovaného subjektu

1.1.1 Obecné údaje

Obchodní firma:	AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.
Sídlo:	Kroměříž, Hulínská 3221
Datum zápisu:	24. leden 1996 do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 21801
Pobočky:	Kroměříž, Velehradská 4248 Kroměříž, Hulínská 3225
Identifikační číslo:	63491257
Daňové identifikační číslo:	CZ63491257
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	5.900.000,-Kč
Rozhodující předmět činnosti:	prodej a servis vozů Škoda
Předmět podnikání:	nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej mimo zboží uvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona, opravy motorových vozidel, silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní, školicí a vzdělávací činnost v oblasti automobilového průmyslu, nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení, hostinská činnost, poskytování software (prodej hotových programů na základě smlouvy s autory nebo vyhotovování programů na zakázku), výroba, instalace a opravy elektronických zařízení, automatizované zpracování dat
Průměrný počet zaměstnanců:	přepočtený 43; ve fyzických osobách 40

Počet řídících pracovníků:	2
Statutární orgán	
Jednatel:	Roman Paulus, r.č. 730113/4390 Kroměříž, Karolíny Světlé 2375 den vzniku funkce: 26. října 2001
Jednatel:	František Paulus, r.č. 441118/450 Kroměříž, Karolíny Světlé 2375 den vzniku funkce: 26. května 2003
Způsob zastupování:	jménem společnosti jedná každý z jednatelů
samostatně	
Společníci:	Ing. Petr Paulus, r.č. 680315/1256 Kroměříž, Velehradská 4248 Vklad: 2.050.000,-Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 205/590
	Roman Paulus, r.č. 730113/4390 Kroměříž, Karolíny Světlé 2375 Vklad: 2.050.000,-Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 205/590
	František Paulus, r.č. 441118/450 Kroměříž, Karolíny Světlé 2375 Vklad: 900.000,-Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 90/590
	Marie Paulusová , r.č. 475323/408 Kroměříž, Karolíny Světlé 2375 Vklad: 900.000,-Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 90/590

1.1.2 Představení společnosti

Firma AUTOSHOP PAULUS byla založena v roce 1991 na bázi fyzické osoby, její historie však sahá ještě o něco dále. Již po sametové revoluci v březnu roku 1989 založil pan František Paulus první soukromý autobazar v okrese Kroměříž, a to v malé obci Skaštice nacházející se nedaleko města Kroměříž. Činnost tohoto autobazaru byla velmi úspěšná a již záhy se stal vyhledávaný motoristy z širokého okolí. V roce 1991 byl autobazar přestěhován do objektu bývalého Podniku technických služeb, jenž je umístěn v Kroměříži. Dne 10. června 1991 byl tento objekt v rámci tzv. malé privatizace vydražen. Po přestěhování do nových prostor zahájila firma provoz již jako fyzická osoba – AUTOHSOP PAULUS. Kromě již zmíněného autobazaru zde začal fungovat i prodej nových vozů Škoda a autoservis pro vozy této značky. Další službou, kterou firma svým zákazníkům nabízela, byla odtahová služba.

V roce 1992 byla zahájena výstavba autosalonu. Slavnostní zahájení provozu tohoto autosalonu proběhlo dne 14. ledna 1994 a nový autosalon dodal důstojný rámec prodeji nových vozů.

Další důležitý zlom nastal v roce 1996, kdy se firma transformovala na právnickou osobu, a to nynější AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Za dobu své existence si vytvořila pevné postavení mezi ostatními dealery značky Škoda a získala mnoho spokojených klientů.

V dubnu 1996 firma zakoupila od Městského úřadu Kroměříž rozestavěný objekt na Velehradské ulici v Kroměříži. Po jeho dostavbě bylo do soukromého vlastnictví rozprodáno 12 bytových jednotek. Přízemí budovy firma využila k rozšíření svých služeb. V této části bylo vybudováno školicí středisko, ve kterém zaměstnanci firmy prováděli technická školení pro firmu Škoda Auto. Činnost tohoto školicího střediska byla zahájena dne 25. června 1997. V druhé části byla dne 12. srpna 1997 otevřena restaurace „U Lva“, kterou firma od roku 2009 pronajímá.

Od roku 1997 měli klienti firmy možnost využít nové služby zásahového vozidla značky Škoda Felicia, které zajišťovalo non-stop servis a pomáhalo motoristům přímo na silnicích odstranit problémy jejich čtyřkolých miláčků. Od července roku 2004 tuto službu již zajišťuje novější typ vozu Škoda – Fabia Combi.

Činnost školicího střediska byla velmi úspěšná a bylo nutné rozšířit jeho prostory. Proto bylo v roce 2000 přemístěno do nových prostor, na Hulínské ulici, nedaleko hlavního sídla firmy. V nové budově přibyla školicímu středisku další učebna. Začalo se tedy školit již ve třech odborných učebnách.

Rozšiřování prostor se netýkalo jen školicího střediska. Také prodeji nových vozů již prostory stávajícího autosalonu nevyhovovaly. Proto se na podzim roku 2002 začaly bourat vstupní prostory starého autoservisu, na jejichž místě měl vyrůst nový, moderní autosalon. Výstavba byla zahájena na jaře 2003 a na podzim byla úspěšně dokončena. Slavnostní zahájení provozu v novém autosalonu proběhlo 21. 11. 2003. Nový autosalon neslouží jen k prodeji nových vozů značky Škoda, ale zákazníci v něm najdou i příjem zakázek autoservisu a prodejnu náhradních dílů a autodoplňků.

Další novinkou roku 2003 byla koupě nového odtahového vozidla značky MERCEDES. Nový vůz je schopen poskytovat kvalitnější služby a dokáže si poradit i s většími vozidly.

Na jaře roku 2005 se opět rozrostlo školicí středisko, kdy se jeho provoz rozšířil do dalšího patra, kde přibyla nová počítačová učebna. V roce 2005 nastala další významná událost, a to zahájení provozu benzínové čerpací stanice.

Mezi další služby, které společnost svým klientům může nabídnout, se řadí zapůjčení náhradního vozidla, sjednání financování koupě vozu jak formou leasingu, tak formou úvěru či sjednání pojištění nových vozidel (44).

1.1.3 Organizační struktura a řízení společnosti

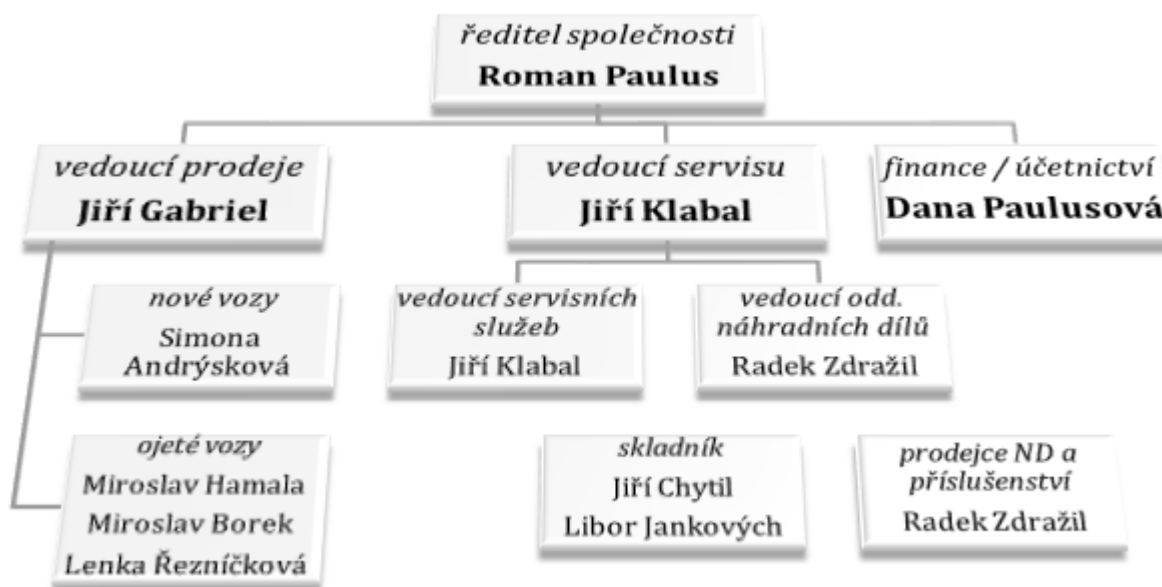
Organizační struktura, která je ve společnosti uplatňována odpovídá modelu funkcionální organizační struktury. Výhody tohoto modelu představuje jeho jednoduchost, efektivní dělba práce, rozvoj dílčích oblastí, relativně značná univerzálnost či specializace útvarů. Naopak nevýhody mohou být spatřovány v obtížné koordinaci, obtížnosti sledování problémů jdoucích napříč útvary nebo preferování dílčích zájmů. Organizační struktura společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. je znázorněna na obrázku 1.

Společnost s ručením omezeným má ze zákona stanoveny následující orgány, které ji řídí:

- valná hromada společníků jako nejvyšší orgán společnosti,
- jednatel nebo více jednatelů jako statutární orgán.

Statutárním orgánem společnosti jsou tedy jednatelé, které jsem uvedl již výše a kterými jsou pan Roman Paulus a pan František Paulus. Jednat jménem společnosti je oprávněn každý z jednatelů samostatně, na jednatele se vztahuje zákaz konkurence a náleží jim obchodní vedení společnosti. Pokud jednatelé nejsou schopni se dohodnout,

musí být svolána valná hromada, která rozhodne o dalším postupu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je reprezentována výše uvedenými společníky. Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých obchodních podílů. K výplatě zisku nelze použít základního kapitálu, rezervního fondu ani ostatních kapitálových fondů ani prostředků, které jsou určeny k doplnění těchto fondů.



Obrázek 1, Organizační struktura společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. (Zdroj: vlastní zpracování na základě Výroční zpráva AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Kroměříž: AUTOSHOP PAULUS, 2009)

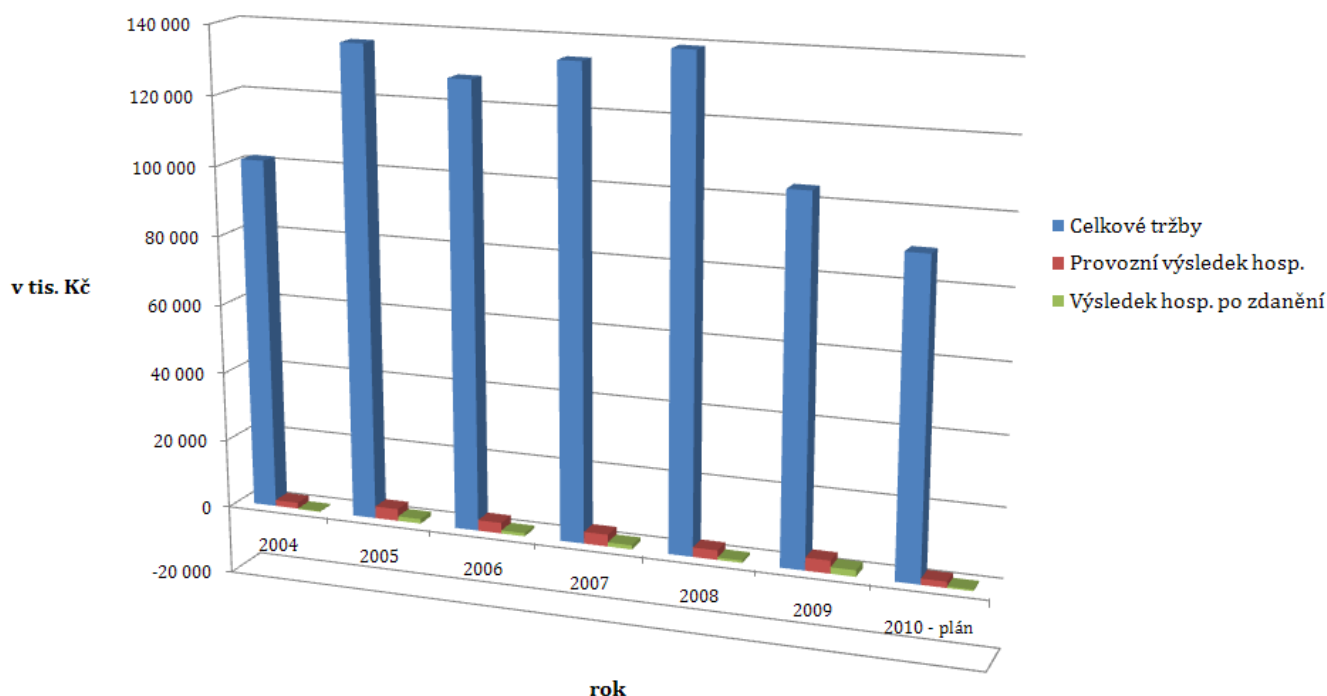
1.1.4 Vývoj tržeb společnosti

Z hlediska vývoje celkových tržeb lze u firmy AUTOHSOP PAULUS spol. s r.o. hovořit o velmi příznivých výsledcích. Vezmeme-li v úvahu vývoj tržeb od roku 2004 do roku 2009, můžeme potom konstatovat, že firmě se dařilo téměř každoročně navyšovat jejich výši. Jedinými výjimkami byly roky 2006 a 2009, kdy došlo v porovnání s předešlými léty k poklesu celkových tržeb. V roce 2006 bylo dosaženo celkových tržeb ve výši 127 952 tis. Kč, z čehož 87 154 tis. Kč tvořily tržby z prodeje zboží a 34 499 tis. Kč z prodeje služeb. Oproti roku předešlému sice celkové tržby klesly přibližně o 6 %, zároveň však došlo k nárůstu tržeb z prodeje služeb o 13 %. Rok 2007 byl potom opět ve znamení nárůstu celkových tržeb, oproti roku předešlému došlo k navýšení tržeb z prodeje zboží o 5,5 % a tržeb z prodeje služeb o 4,5 %, celkově došlo k nárůstu tržeb přibližně o 5,4 %. I rok 2008 byl příznivý, tržby z prodeje zboží a služeb

vzrostly o 6,8 % a celkově došlo k nárůstu tržeb o 3,5%. Další neblahou výjimkou z řady příznivých hospodářských výsledků byl rok 2009, kdy se i na popisované organizaci podepsala celosvětová ekonomická krize a došlo k poklesu celkových tržeb, a to přibližně o 25 %. Přičemž pokles tržeb z prodeje zboží činil asi 27,5 % a pokles tržeb z prodeje služeb se snížil o 18 %. K poklesu tržeb došlo také z důvodu pronájmu restaurace „U Lva“ od dubna roku 2009. Rozdíl tržeb restaurace v období 04-12/2008 a 04-12/2009 činil okolo 4 400 tis. Kč. Vývoj celkových tržeb podrobněji znázorňují níže uvedený graf a tabulka, která obsahuje také plánované tržby na rok 2010.

<i>v tis. Kč</i>	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 - plán
Celkové tržby	101 600	136 074	127 952	134 545	139 219	104 507	90 000
Provozní výsledek hosp.	1 732	3 470	3 102	3 423	2 723	3 720	1 760
Výsledek hosp. po zdanění	-180	1 320	895	1 184	698	1 857	450

Tabulka 1, Vývoj celkových tržeb společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. (Zdroj: vlastní zpracování na základě *Výroční zpráva AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.* Kroměříž: AUTOSHOP PAULUS, 2009)



Graf 1, Vývoj celkových tržeb společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. (Zdroj: vlastní zpracování na základě *Výroční zpráva AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.* Kroměříž: AUTOSHOP PAULUS, 2009)

1.2 Vymezení problému a stanovení cílů diplomové práce

Cílem předkládané diplomové práce je provést komplexní analýzu firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. a zhodnocení situace této společnosti. Na základě analýzy budou navrženy kroky vedoucí k budoucímu pozitivnímu rozvoji organizace a odhaleny příležitosti pro její růst. Analýza rovněž odkryje potencionální hrozby.

Pomocí interní analýzy budou identifikovány silné a slabé stránky společnosti. Analýza externího okolí potom poodkryje tyto interní faktory i u konkurentů společnosti. Realizace veškerých navrhovaných opatření povede, v rámci podnikatelského záměru rozvoje firmy, k zlepšení obchodní a finanční situace společně s konkurenceschopností firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.

V diplomové práci budou použity také nástroje finanční analýzy, díky kterým bude usuzováno o finančním zdraví podniku. Za tímto účelem budou aplikovány základní metody finanční analýzy, konkrétně analýza stavových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, analýza tokových a rozdílových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů.

Hlavním cílem této práce je tedy provedení zmíněných analýz a na jejich základě a na základě identifikovaného současného stavu navržení opatření vedoucích ke zlepšení situace ve firmě, potažmo k jejímu rozvoji.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující kapitola je zaměřena na teoretická východiska a poznatky z literatury, které v praktické části této diplomové práce aplikuji na konkrétní firmě a s jejichž pomocí stanovuji diagnózu eventuálních ekonomických a finančních problémů.

2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský záměr, resp. podnikatelský plán či projekt, představuje významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, jakož i významný podkladový materiál, který by měl přesvědčit potencionální investory o výhodnosti a nadějnosti projektu a přimět je tak k poskytnutí kapitálu na jeho krytí. Kvalitně vypracovaný podnikatelský plán potom může v značné míře napomoci získání potřebných finančních prostředků (1).

Podnikatelský plán tvoří základní dokument, jenž napomáhá definovat cíle podnikatelské činnosti a způsoby jejich dosažení. Je to písemný materiál popisující veškeré podstatné vnější i vnitřní faktory, které souvisejí se založením a rozběhem nového podniku a rovněž slouží jako vhodný nástroj při řízení podniku.

Podnikatelský plán slouží také jako studie proveditelnosti v případech, kdy hodláme například provést na trhu určité akce, vyrábět a prodávat některý výrobek. Šanci dostat se tam, kam měl podnik původně namířeno, zvyšuje právě podnikatelský plán, který nemalou měrou také snižuje riziko neúspěchu.

Kvalitně zpracovaný a realisticky pojatý podnikatelský plán je možné si představit jako jakýsi imaginární „autoatlas“, který slouží podnikateli k získání odpovědí na otázky typu:

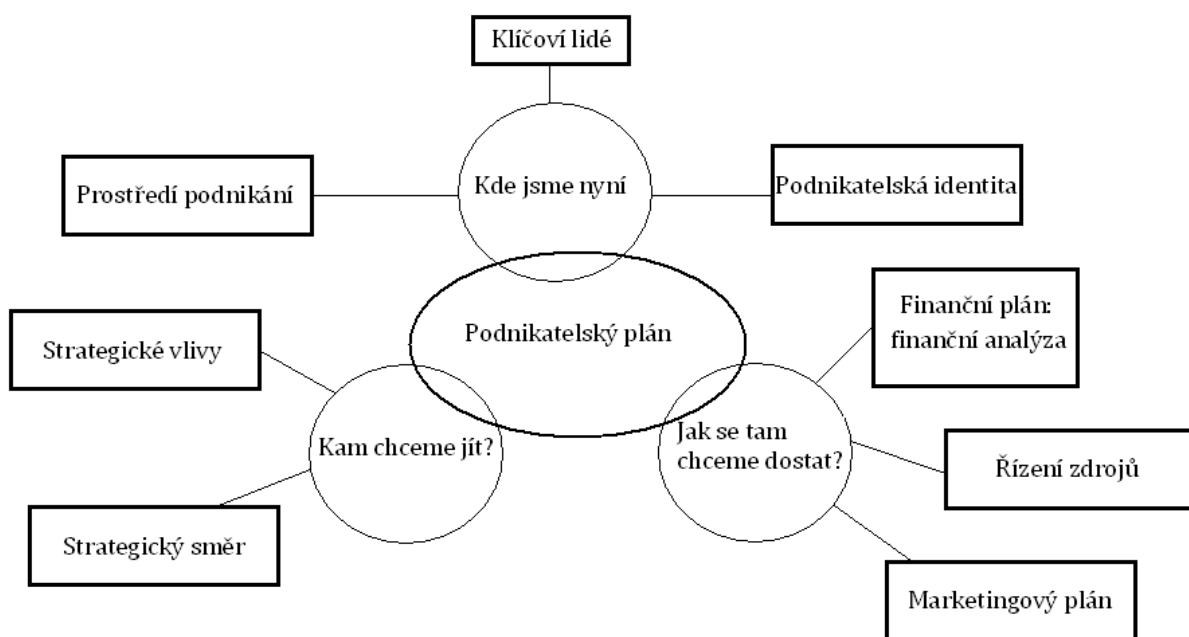
- *kde jsme nyní,*
- *kam chceme jít a*
- *jak se tam chceme dostat.*

K zodpovězení první otázky a určení toho, *kde jsme nyní*, je nezbytné dostatečně podrobně popsat podnikatelskou identitu, tedy právní formu podniku a jeho organizační strukturu a dále jeho klíčové pracovníky a prostředí.

Odpověď na otázku „*kam chceme jít*“ získáme stanovením žádoucích budoucích stavů, kterých má být dosaženo, tedy cílů a strategie, tedy stanovením představ o tom, jakou cestou bude těchto cílů dosaženo.

Zpracováním detailního finančního plánu, návrhu řízení finančních, lidských a materiálových zdrojů a zpracováním marketingového plánu potom získáme odpověď na poslední otázku „*jak se tam chceme dostat*“.

Na níže uvedeném obrázku je znázorněna souvislost faktorů, které je nutno brát v potaz (6).



Obrázek 2, Účel a smysl podnikatelského plánu
Převzato z (6)

2.1.1 Struktura podnikatelského plánu

Odborná literatura nabízí řadu vzorových struktur podnikatelského plánu, například autoři Hisrich a Peters uvádí strukturu tvořenou následujícími body:

- titulní strana (obvykle se zde uvádí název a sídlo podniku, druh podnikání, jméno podnikatele/podnikatelů, prohlášení o potřebě financování a další),

- exekutivní souhrn (obsahuje shrnutí celého podnikatelského plánu a objasnění klíčových bodů),
- analýza odvětví (zde se zaměřujeme na segmentaci trhu, analýzu konkurence, predikci budoucího vývoje odvětví a další),
- popis podniku (v této části popisujeme služby nebo výrobky, umístění a velikost podniku, personál, historii firmy a jiné),
- výrobní plán (je-li podnik výrobního charakteru je nezbytný i příslušný plán popisující celý výrobní proces),
- marketingový plán (obsahuje vysvětlení toho, jakým způsobem budeme výrobky či služby distribuovat, oceňovat a propagovat),
- organizační plán (tato část popisuje formu vlastnictví podniku, osvětluje, zda jde o osobní vlastnictví, partnership nebo obchodní společnost, obsahuje také organizační schéma, pravomoci a další),
- hodnocení rizik (hodnotíme zde silné a slabé stránky podniku, plány pro nepředvídané události atd.),
- finanční plán (v této části se věnujeme odhadu vývoje hotovostních toků, předpovědi vývoje příjmů a výdajů, odhadu bilance identifikující pozici podniku a další),
- příloha (obsahuje např. korespondence od zákazníků, distributorů či subdodavatelů, veškeré smlouvy, ceníky dodavatelů a konkurentů, údaje z výzkumu trhu a jiné) (2).

Další možnou alternativu osnovy podnikatelského záměru nabízí autoři Koráb, Peterka a Režňáková, kteří doporučují následující osnovu:

- titulní strana (obsahující úvod a tzv. povinný obsah),
- exekutivní souhrn (tvořen shrnutím podnikatelského plánu),
- popis podniku (zaměřený na základní informace o firmě, jejích produktech a službách, atd.),
- externí prostředí (obsahující popis konkurence, trhu, zákazníků, apod.),
- marketingový plán (zde se uvádí marketingový mix, strategie a cíle podniku, atd.),
- operační plán (popisující organizace, zdroje, výrobu či technologie a další),
- personální zdroje (určení klíčových zaměstnanců, popis vedení atd.),
- finanční plán (výnosy, fondy, zdroje),

- hodnocení rizik (limitující a kritické faktory, scénáře, atd.),
- přílohy (7).

2.1.2 Druhy podnikatelského plánu

Tomu, jaké druhy podnikatelského plánu existují, jak by měly vypadat a co by měly obsahovat se, mimo jiných, věnovala i agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Ta ve své příručce od autora Prokopa nazvané „Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu“ uvádí následující možné zpracování podnikatelského plánu:

- Elevator Pitch (výťahová prezentace) – jedná se o verbální prezentaci, která by pokud možno měla být stručná (neměla by trvat déle jak jednu minutu), jasná, srozumitelná, a dobře zapamatovatelná (podnikatel by ji měl mít v hlavě a není tedy třeba ji mít v písemné podobě), tak aby ji podnikatel dokázal použít rychle a kdekoliv. Je důležité mít na zřeteli, že výťahová prezentace nemá nahradit podnikatelský plán, ale pouze zaujmout potenciálního investora.
- Executive Summary – vždy se jedná o písemný dokument v maximálním rozsahu dvou stran formátu A4. Doporučuje se, aby se první odstavec několika krátkými větami zmínil o typu investice a o tom, kolik peněz podnikatel požaduje. U prvního odstavce je také účelné použití různých superlativ vedoucích k získání pozornosti případného investora. Vyvarovat bychom se naopak měli používání terminologie či hantýrky.
- Zkrácený podnikatelský plán – obsahuje veškeré body plného podnikatelského plánu, je ovšem mnohem povrchnější a každé části podnikatelského plánu je věnován jeden či dva odstavce. Smyslem zkráceného podnikatelského plánu je objasnění záměrů podnikatele tak, aby je mohl předložit například sdružení podnikatelských andělů. Může ovšem posloužit i v případě, že chceme ochránit naše obchodní tajemství a nechceme hned na začátku jednání vyložit všechny karty.
- Plný podnikatelský plán – výchozími body tohoto typu podnikatelského plánu jsou tyto otázky: co dělám, co potřebuji a co nabízím. Jiný pohled na věc říká, že při přípravě podnikatelského plánu je nezbytné neustále se ptát, zda jsme odpověděli na všechny otevřené otázky: kdo, kdy, kde, jak, co, proč a kolik. Oba pohledy jsou správné a je jen na podnikateli, aby se ujistil, že jeho podnikatelský plán obsahuje a sděluje vše, co je relevantní a nutné pro pozitivní rozhodnutí investora.

- Internetová verze – některé firmy mají své Executive Summary i zkrácené a plné podnikatelské plány na svých internetových stránkách. Někteří investoři tuto variantu považují za rozumnou a moderní metodu komunikace, jiní takto pojatou investiční nabídku označují za zoufalou (12).

2.1.3 Požadavky na podnikatelský plán

Na zpracovaný podnikatelský plán, resp. záměr jsou kladeny určité požadavky, které by měl splňovat, a to:

- být stručný a jednoduchý (doporučena je maximální délka v počtu padesáti stránek strojopisu),
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro investory a bankéře, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů),
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost),
- orientovat se na budoucnost (tzn. ne na to, čeho bylo již dosaženo, ale na vyjádření trendů, zpracování prognóz a jejich využití k určení toho, čeho má být dosaženo),
- být maximálně věrohodný a realistický (např. otevřené hodnocení konkurentů přidává na důvěryhodnosti plánu),
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, jelikož to v očích poskytovatele kapitálu ubírá na důvěryhodnosti,
- nebýt však ani příliš pesimistický, neboť pokud bude projekt podceňován, nemusí být pro investora dostatečně atraktivní,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu, jakož i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila. Důvěryhodnost celého projektu totiž může v očích investorů klesnout, dojde-li k odhalení určitých negativních faktorů neuvedených v podnikatelském plánu. Naopak identifikace rizik a existence kontingenčních plánů poukazují na připravenost manažerského týmu a schopnost zvládnout případné problémy s využitím minulých zkušeností,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti pracovat jako efektivní tým,

- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky, pokud bude užito bankovního úvěru k financování projektu,
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. získat zpět vynaložený kapitál s adekvátním zhodnocením,
- kvalitní zpracování i po formální stránce (1).

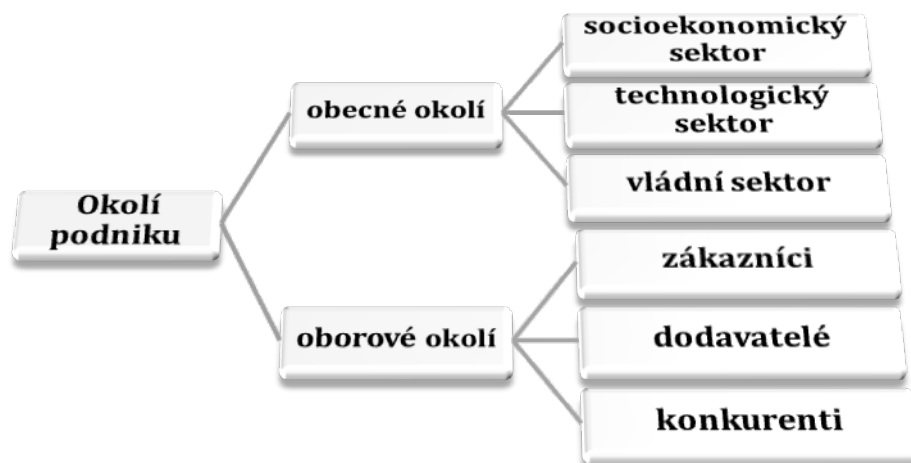
2.2 Analýza externích a interních vlivů

Prostředí, v němž se firma pohybuje, může na jedné straně vytvářet a představovat podnikatelské příležitosti, na druhé straně potom může reprezentovat možné hrozby pro samotné bytí a nebytí organizace. Metody, které jsou využívány k analýze okolí, proto soustředí pozornost „stratégů“ na základní faktory širšího a užšího okolí podniku, jejich současný stav, souvislosti mezi nimi a na předvídání budoucího vývoje.

Chceme-li, aby naše podnikání bylo úspěšné, je nezbytné analyzovat nejen vnější okolí podniku, ale také jeho vnitřní zdroje a schopnosti. Tyto determinují to, nakolik bude podnik schopen reagovat na hrozby a příležitosti dané okolím a nakolik bude využívat specifických předností, které z jeho zdrojů a schopností plynou (9).

Analýza externích vlivů

Členění okolí podniku se u různých autorů liší, jedním z jeho možných pojetí je členění dle Jaucha a Gluecka, jenž je znázorněno pomocí schématu, uvedeného níže na Obrázku 3.



Obrázek 3, Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka
Převzato z (17)

2.2.1 Analýza obecného okolí podniku

Socioekonomický sektor

V rámci tohoto sektoru se za nejdůležitější považuje působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Ekonomické faktory

Situace podniku silně ovlivňuje především současný a budoucí stav ekonomiky, strategové musí v tomto ohledu analyzovat především tyto faktory:

- stádium hospodářského cyklu tuzemské a světové ekonomiky, tzn. určení toho, zda je ekonomika (případně její odvětví či trh) ve stádiu deprese, recese, oživení či konjunktury,
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády (například regulace, podpora podnikání, ochrana investic),
- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzu atd.),
- fiskální politiku (vládní výdaje, daňové zatížení podniků a jednotlivců atd.),
- stav platební bilance státu, míru zadlužení, deficit zahraničního obchodu,
- míru inflace (popřípadě deflace),
- situaci na kapitálovém trhu.

Je patrné, že každý z výše uvedených faktorů může ulehčit či zkomplikovat dosahování strategických cílů podniku. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci takovýchto vlivů, jednak o určení způsobu a síly jejich působení na vývoj organizace v budoucnu v průběhu naplňování její strategie. Důležité je uvědomit si především fungování tzv. magického čtyřúhelníku, jenž je tvořen:

- ekonomickým růstem,
- nezaměstnaností,
- inflací,
- vnější rovnováhou.

Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problémem zůstává ovšem v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní.

Ekologické a klimatické faktory

Stratégové se při strategické analýze musí zabírat i ekologickými a klimatickými faktory, jelikož i tyto můžou představovat hrozby, případně příležitosti pro určité podniky. Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob atd. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, eventuálně vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů, byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Potřeba respektování ekologických aspektů se sebou ovšem nepřináší jenom zákazy či omezení, ale vytváří také nové podnikatelské příležitosti.

Sociální faktory

U sociálních faktorů sehrávají důležitou roli především následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (zákazníků, konkurentů, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory mají na jedné straně výrazný vliv na poptávku po zboží a službách, na straně druhé výrazně ovlivňují i stranu nabídky (podnikavost, pracovní motivaci).

Technologický sektor

Velmi významné jsou z hlediska existence podniků vynálezy a zásadní inovace, investování do technického rozvoje se stává nezbytností, která ovšem obsahuje mnoho rizik. Jelikož např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie (DVD versus kazety, digitální pásky) a do poslední chvíle není obvykle jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončený a zda výstupy z nich plynoucí budou přijaty trhem v takové míře, která zajistí návratnost vynaložených prostředků.

Vládní sektor

Fungování ekonomiky ovlivňují ve značné míře i aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky zejména zákony a kontrolou jejich dodržování. Dále představuje, a to i v rozvinutých tržních ekonomikách, významného zaměstnavatele jakož i spotřebitele a ve vymezených oblastech dohlíží na fungování trhů (např. regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce a dalších). Definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu představuje neméně významnou funkci, která může být reprezentována např. podporou malých firem, podporou exportu či výzkumu a vývoje.

2.2.2 Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno zejména jeho zákazníky, dodavateli a konkurenty, těmto třem sektorům oborového okolí se dále věnuji níže.

Sektor zákazníků

Prvořadým cílem strategií musí být identifikace jejich zákazníků, jejich potřeb a očekávání. Dále se musejí zajímat o to, kdo by mohl být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníky mohly vést

ke změnám požadavků a chování. Při analýze sektoru zákazníků je důležité zaměřit se především na tyto aspekty a faktory:

- identifikace kupujících a různorodých faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

Sektor dodavatelů

Podstatné je analyzování dostupnosti a nákladů všech vstupů potřebných k výrobě a stability dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány především kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli. Relativní sílu dodavatelů vůči jejich zákazníkům je možno dobře ohodnotit pomocí Porterova pětifaktorového modelu, kterému se budu věnovat níže. U sektoru dodavatelů je nutno analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitál),
- dostupnost a náklady pracovní síly.

Dostupnost a náklady těchto zdrojů je třeba posuzovat i z hlediska času, jelikož pokud podnik nedostane dodávku tehdy, kdy ji potřebuje, může dojít k narušení jeho strategie.

Sektor konkurentů

Jedny z prvních otázek, na které by měly být při analýze konkurence hledány odpovědi, by měly být:

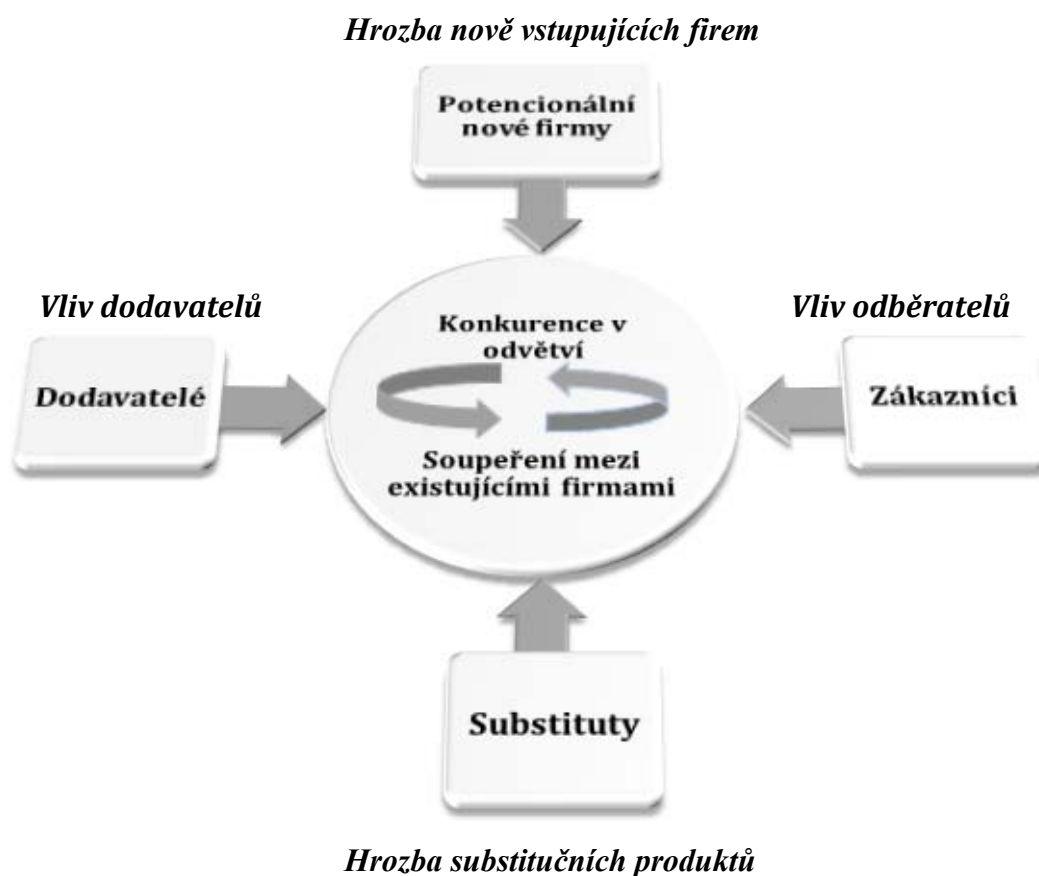
- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům (měřeno především ekonomickými ukazateli, ale například i image firmy či vztahy s rozhodujícími „stakeholdery“)?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životního cyklu se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je ziskovost odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Dochází ke vstupování nových konkurentů do oboru? Opouštějí obor staří rivalové?

Vstup nebo výstup podniků do, resp. z odvětví se odvíjí od bariér vstupu, respektive výstupu, které představují:

- u *bariér vstupu* diferenciací výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, absolutní výhody v celkových nákladech, možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta,
- u *bariér výstupu* jsou to zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích, vysoké přímé náklady na výstup (17).

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Intenzitu konkurence, od níž se odvíjí maximální hranice zisku v odvětví a tím pádem i jeho přitažlivost, sleduje Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Mezi jednotlivými silami existují vazby, dojde-li tedy ke změně jedné z pěti sil, může toto mít vliv i na ostatní.



Obrázek 4, Porterova analýza konkurenčních sil
Převzato z (8)

Konkurenční síly vytvářejí následující hrozby:

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Pokud na trhu působí větší množství silných či agresivních konkurentů nebo pokud dochází k zastavení či poklesu tempa růstu prodeje, potom je atraktivita trhu nižší. Výrobní kapacity nemohou být plně využity, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to např. k cenovým válkám.

- **Hrozba nově vstupujících firem**

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou lehce do odvětví vstoupit i vystoupit, nezřídka zde ovšem dochází k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, má to za následek nevyužívání kapacit a stagnaci příjmů.

- **Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů**

Substituční výrobky nahrazující naše produkty omezují ceny a tím i zisky firmy. Je proto účelné pečlivé sledování vývojových trendů cen substitučních výrobků.

- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivy, síly) dodavatelů**

Dodavatelé nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká, pokud jsou koncentrovaní, organizovaní, pokud neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo pokud je změna dodavatelů náročná či úplně nemožná.

- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků**

Zákazníci např. naléhají na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky či pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů, zatímco pro nás je významnou položkou celkových tržeb.

Důsledným sledováním chování naší konkurence a reakcí na zjištěné údaje můžeme získat jistou relativní výhodu. Ta se stává konkurenční výhodou tehdy, jestliže

oblast relativní výhody je smysluplná pro cílové zákazníky a je udržitelná po určitou dobu a nelze ji snadno napodobit konkurenty. Konkurenční výhody lze rozdělit do několika kategorií, např.:

- nákladová výhoda, kdy dosahujeme nižších nákladů než konkurence, díky čemuž můžeme snížit oproti konkurenci cenu,
- diferenciací výhoda, která představuje významnou odlišnost přinášející zákazníkovi požadované uspokojení vyšší než u konkurence,
- marketingová výhoda, kdy díky marketingovým aktivitám dosáhneme dominance v oblastech prodeje, povědomí o značce výrobku, distribuci nebo jejich kombinací (8).

2.2.3 Analýza interních vlivů

Analýzu interních vlivů je možné provést pomocí analýzy sedmi vnitřních, vzájemně závislých faktorů, které je třeba rovnoměrně rozvíjet, tedy pomocí analýzy „7S faktorů“. 7S faktorů reprezentují strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty (kultura) firmy. Jednotlivými vnitřními faktory, které podmiňují úspěch či neúspěch firmy, se podrobněji zabírám níže.

▪ Strategie firmy

Strategie firmy vychází zpravidla z vize firmy (z představ majitelů firmy) a z konkrétního poslání firmy (výroba, poskytování služby). Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli či k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat. Firma může uplatňovat několik možných strategií, s nimiž může dosáhnout v daném odvětví nadprůměrné výkonnosti. Jedná se o následující strategie:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech (anglicky *cost leadership strategy*),
- strategie diferenciací, strategie odlišnosti (anglicky *differentiation strategy*),
- fokus strategie, strategie cílené diferenciací (anglicky *focus strategy*).

▪ Organizační struktura firmy

Za základní poslání organizační struktury se považuje optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupem času

vyvinuly v několik základních typů, pro něž je charakteristický vývoj od jednodušší ke složitější. Patří mezi ně zejména:

- liniová struktura,
- funkcionální struktura,
- liniově štábní struktura,
- divizionální struktura,
- maticové organizační struktury.

▪ Informační systémy

Pod tímto pojmem chápeme všechny informační procedury (formální i neformální), které v organizaci probíhají. V organizacích se v dnešní době používá kombinace „ručních“ a automatizovaných způsobů zpracování informací, přičemž míra automatizace se směrem k vyšším úrovním řízení snižuje.

▪ Styl řízení

Klasická typologie stylů vedení je představována známým členěním na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire.

- **Autoritativní styl řízení** eliminuje účast ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí získává od podřízených potřebné informace, které potvrdí nebo doplní jeho informace, nutné ke kvalifikovanému rozhodnutí. Vedoucí rozhoduje sám, podřízení nemají možnost ovlivnit jeho rozhodování.
- **Demokratický styl řízení** míra participace podřízených na řízení firmy je vyšší, vedoucí umožňuje podřízeným vyjádřit se a deleguje značnou část svých pravomocí, ponechává si ovšem svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Podřízení jsou informováni o záměrech vedení a mohou se k nim vyjadřovat.
- **Styl laissez-faire** (volný průběh) ponechává pracovníkům značnou volnost. Postup práce a její rozdělení si určuje skupina sama, vedoucí do její činnosti zasahuje jen zřídka.

▪ Spolupracovníci

Lidé představují hlavní zdroj zvyšování výkonnosti a produktivity firmy. Pro vedoucí pracovníky je důležité znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců, a to nejen pro přímé osobní řídicí působení, ale i pro vytváření vhodného

firemního prostředí, jenž napomáhá k osobní zainteresovanosti a dobré práci. Jde hlavně o dlouhodobý proces cílené tvorby kultury firmy, jejího image a atraktivnosti pro kvalitní spolupracovníky.

- **Sdílené hodnoty (kultura) firmy**

Kulturu firmy tvoří souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Je to tedy soustava sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Kultura v sobě zrcadlí vnitřní atmosféru firmy, je to určitý (nehmotný) produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě a činností v ní provozovaných.

- **Schopnosti**

Jedním z klíčů úspěchu manažera je schopnost rychle se adaptovat. Ve firmě by měl být vyvíjen tlak na rozvoj nejenom technické a výrobní kvalifikace zaměstnanců, ale manažeři by měli rovněž vyvíjet tlak vedoucí ke zvýšení ekonomické, právní a informatické gramotnosti personálu celé firmy (15).

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku rozhodujících faktorů ovlivňujících strategické postavení organizace. Je přístupem neustálé konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že odhaluje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Přístup SWOT analýzy rozlišuje tedy dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a hrozby. Nežádá je přitom dosti náročné určit, zda daný jev znamená příležitost či hrozbu, a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a utlumovat slabé a současně být připraven na možné příležitosti a hrozby. V této souvislosti je nutné zdůraznit, že jasná klasifikace faktorů vnější i vnitřní situace směřující k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb,

jakož i silných a slabých stránek, je často daleko méně významná a podstatná než pečlivá identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Právě v tomto lze spatřovat základní přínos SWOT analýzy (14).

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza představuje významnou součást komplexní analýzy výkonnosti podniku a je využívána k celkovému posouzení úrovně finanční situace podniku. Finanční analýza také objasňuje příčiny, které k dané situaci vedly, predikuje budoucí vývoj a má za úkol zajistit podklady pro její zlepšení, zároveň ovšem umožňuje nejen analyzovat dosavadní finanční vývoj, ale také analyzovat různé varianty finančního plánu a podnikatelské záměry. Dále umožňuje včasné odhalení přicházející finanční, výrobní či odbytové krize, jakož i určit úroveň finančního zdraví a zlepšení rozhodovacích procesů řízení. Finanční zdraví podniku lze posoudit na základě jeho schopnosti udržet si svou vlastní existenci a dle schopnosti vyprodukovat hodnoty pro vlastníky ve formě co nejlepších výsledků hospodaření. Nedílnou součástí finančního zdraví podniku je také perspektiva dobré likvidity. Z tohoto důvodu je důležitý poměr mezi závazky firmy a trvale vloženým vlastním kapitálem. Platí přitom to, že čím je tento poměr menší, tím je podnik v několika dalších letech méně citlivý při nepříteli uspokojivých dočasných výsledcích.

2.4.1 Elementární metody finanční analýzy

Mezi standardní metody, užívané v podnicích pro hodnocení jejich výkonnosti nejčastěji, se řadí metody elementární, tedy základní, a soustavy těchto ukazatelů. Méně často jsou potom užívány metody vyšší, u kterých jsou aplikovány náročnější matematické úvahy a postupy. Mezi elementární metody finanční analýzy se řadí následující.

- Analýza stavových ukazatelů (položek rozvahy)
 - horizontální analýza (analýza trendů),
 - vertikální analýza (procentní rozbor).
- Analýza rozdílových a tokových ukazatelů,
 - analýza fondů finančních prostředků,
 - analýza Cash-Flow,

- analýza tržeb,
- analýza nákladů,
- analýza zisku.
- Analýza poměrových ukazatelů
 - analýza platební schopnosti a likvidity,
 - analýza řízení dluhu, finanční a majetkové struktury,
 - analýza využití aktiv,
 - analýza ziskovosti,
 - analýza ukazatelů kapitálového trhu.
- Analýza soustav ukazatelů
 - pyramidové rozklady,
 - srovnání ukazatelů finanční stability s plánem,
 - indikátory budoucí finanční tísně (5).

Vzhledem k faktu, že se v praktické části této diplomové práce věnuji pouze základním metodám finanční analýzy, nezmiňuji v teoretické části vyšší metody, ale zaměřuji se pouze na zmiňované elementární metody.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V návaznosti na teoretická východiska práce se v následující kapitole věnuji analýze problému a současné situace firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Za tímto účelem je provedena analýza obecného a oborového okolí, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza „7S faktorů“. Na základě těchto analýz identifikuji silné a slabé stránky společnosti, jakož i její potencionální příležitosti a hrozby. Poodkryji také finanční situaci rozebíraného podniku, a to prostřednictvím elementárních metod finanční analýzy.

3.1 Analýza obecného okolí podniku

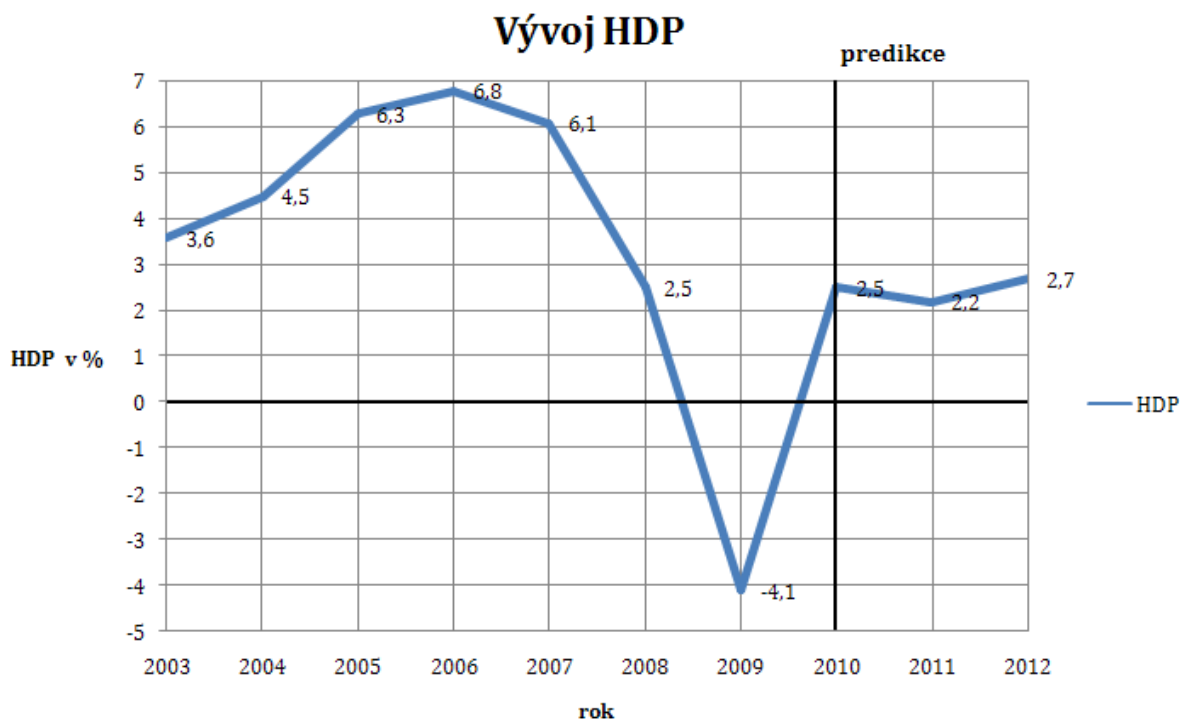
V této podkapitole se zabývám analýzou ekonomických faktorů, které mají nezanedbatelný vliv na všechny podnikatelské subjekty, dále ekologických a klimatických faktorů, jejichž význam především v posledních desetiletích nelze popřít, následuje analýza sociálních faktorů. Pozornost dále věnuji technologickému sektoru a vládnímu sektoru, který se přímo, respektive nepřímo, podepisuje na ekonomice daného státu.

Pro účely srovnání a určení vývoje odvětví, do kterého spadá rozhodující předmět podnikání společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o., tj. prodej a servis vozů Škoda, využiji mimo jiné údaje vztahující se ke Klasifikaci ekonomických činností (dále jen „CZ-NACE“). Analyzovaný podnik, potažmo již zmiňovaný prodej a servis automobilů, se na základě klasifikace CZ-NACE řadí do oddílu číslo 45 „Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel“.

Tento oddíl zahrnuje všechny činnosti, které se vztahují na motorová vozidla včetně nákladních automobilů, přívěsů a motocyklů, mimo jejich výroby a pronajímání: velkoobchod a maloobchod s novými a ojetými vozidly, opravy a údržba motorových vozidel, velkoobchod a maloobchod se součástkami a příslušenstvím motorových vozidel. Rovněž zahrnuje zprostředkování obchodu s motorovými vozidly, velkoobchodní aukce motorových vozidel a velkoobchod přes internet. Tento oddíl dále zahrnuje také mytí, leštění atd. motorových vozidel (27).

3.1.1 Ekonomické faktory

Celosvětová ekonomická krize, jejíž zrod odstartovala hypoteční krize ve Spojených státech, pomalu ale jistě doznívá a ekonomiky jednotlivých zemí se během roku 2010 začaly zotavovat. Nejinak tomu bylo i v tuzemsku, kdy po minulém roce ekonomické recese došlo k oživení naší ekonomiky a dle odhadů Ministerstva financí došlo k ročnímu nárůstu reálného HDP o 2,5 %. Očekávaný vývoj pro rok 2011 počítá s mírným zpomalením ekonomického růstu, a to na úroveň 2,2 %, v roce 2012 by potom mělo dle predikce dojít ke zvýšení HDP o 2,7 %. Česká národní banka se při svých odhadech budoucího vývoje HDP drží více při zemi a pro rok 2011 počítá s 1,6% nárůstem, což opět znamená zpomalení vývoje. Odůvodnění tohoto zpomalení ČNB spatřuje ve výpadku investic do solárních elektráren a obnovy zásob, ve zpomalení růstu zahraniční ekonomické aktivity a v neposlední řadě v plánované fiskální restrikci. Pro rok 2012 počítá ČNB naopak s vyšším ekonomickým růstem než Ministerstvo financí a to na 3 %, růstu má být dosaženo díky odeznění vlivu konsolidace veřejných rozpočtů a zrychlení dynamiky zahraniční poptávky. Vývoj ročního hrubého domácího produktu od roku 2003 do roku 2012 zobrazuje níže uvedený graf, přičemž v potaz je brán odhad Ministerstva financí na vývoj HDP.



Graf 2, Vývoj domácího hrubého produktu – ročního (Zdroj: Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2011*. Praha: Odbor Finanční politika, 2011. 62 s. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/makropre>>)

Autor Karel Beránek označuje prodej automobilů za jistý barometr hospodářské situace. Tvrdí, že pokud se daří ekonomice, prodává se dobře takřka vše, zejména pak auta. Vývoj jejich prodeje během několika posledních let mu jistě dává za pravdu, například v roce 2009 byl zaznamenán jedenácti procentní pokles prodeje osobních a lehkých užitkových vozů oproti roku předešlému (21).

Na vlastní kůži mohli okusit negativní důsledky hospodářské krize i na tisíce zaměstnanců nejen Mladoboleslavské automobilky, kteří byli v rámci snižování nákladů odejiti.

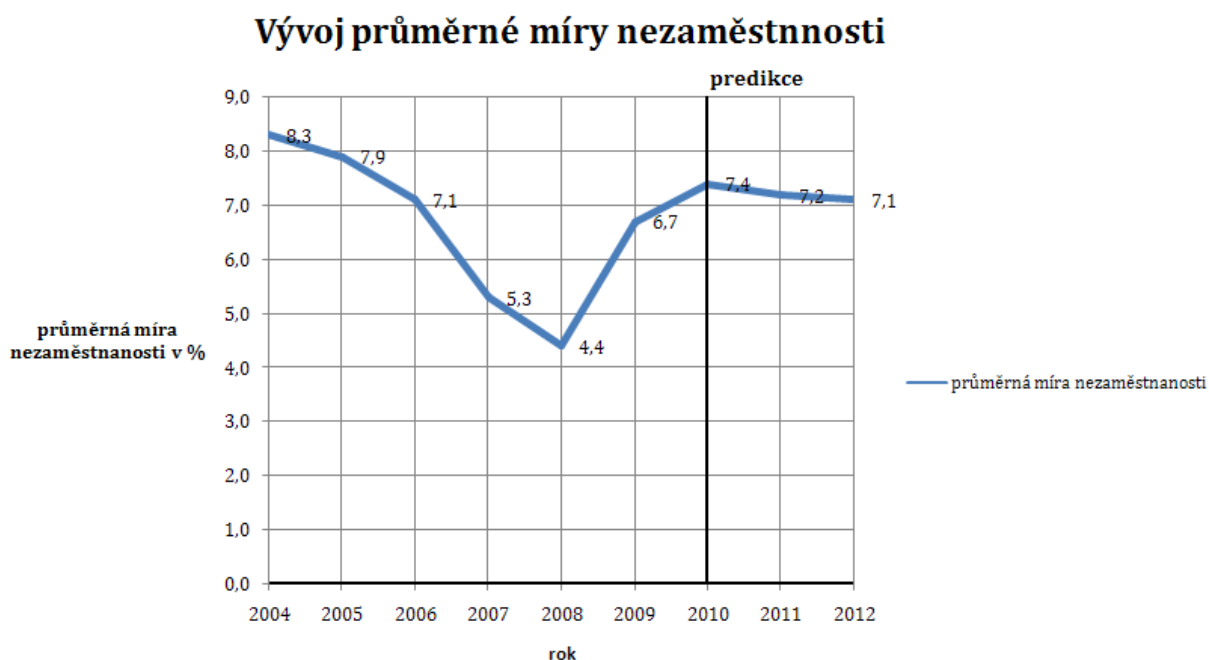
Globální finanční krize se plně projevila v posledním čtvrtletí roku 2008. Zatímco ještě do pololetí prodeje nových aut rostly dvouciferným tempem, v posledním čtvrtletí se v Evropě drasticky propadly, za celý rok oproti předloni až o 40 procent (31).

Náchylnost a citlivost jakéhokoliv odvětví na vývoj celkového hospodářství a stav ekonomiky, je možné zjednodušeně zkoumat a pozorovat prostřednictvím koeficientu β , který vypovídá o citlivosti vývoje hodnoty společnosti na celkový vývoj na trhu. Pokud je hodnota tohoto koeficientu vyšší než 1, ukazuje to na nadproporcionálnější závislost daného sektoru na stavu a růstu ekonomiky, tzn., že odvětví roste rychleji než trh, ale také při poklesu je dopad krize větší. Dle různých historických výpočtů se hodnota koeficientu pro společnost podnikající v automobilovém průmyslu pohybuje okolo 1,2, což značí poměrně významnou citlivost a náchylnost automobilů na stav a vývoj ekonomiky (39).

Na budoucí vývoj trhu s automobily spekuluje pro Lidové noviny Martin Jahn, bývalý místopředseda vlády ČR pro ekonomiku, jakož i bývalý ředitel agentury CzechInvest a člen představenstva společnosti ŠKODA AUTO a.s., v současné době prezident Sdružení automobilového průmyslu České republiky a šéf mezinárodních fleetových prodejí automobilového koncernu Volkswagen, který míní, že: „Sektor se stabilizoval, hospodářskou recesi už má dávno za sebou.“. Dále se vyjadřuje k razantnímu nárůstu propouštění, ke kterému dodává: „K propadu došlo, je ale třeba říci, že propad zaměstnanosti byl menší než propad výroby, firmy se snažily chovat sociálně. Ono to ale vyplývá i z toho, že kvalifikované zaměstnance je těžké sehnat, takže si firmy rozmyslely, jestli je uvolní, nebo je po nějakou dobu podrží. Přestože výroba roste, počet zaměstnanců tak rychle neporoste. Do budoucna se díváme optimisticky, ale pozorně. Světová ekonomika ještě není úplně stabilizovaná.“ (31).

Zlepšování ekonomické situace se již v některých parametrech projevu i na trhu práce, jehož cyklický vývoj je obvykle opožděn za průběhem cyklu ekonomického výkonu. Zlepšování vnitřních i vnějších ekonomických podmínek vedlo k tomu, že s růstem poptávky výrazně zpomalil pokles zaměstnanosti v sekundárním sektoru (meziročně na 0,4 %) a to zejména díky nárůstu ve zpracovatelském průmyslu (o 2,4 %). (10).

Snižování počtu stavů bylo zmíněno již výše, propouštění se ovšem nedotklo pouze zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu, nýbrž šlo napříč celým trhem práce. Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti během let 2004 až 2012 sleduje níže uvedený graf 3, který opět zohledňuje odhady Ministerstva financí na budoucí vývoj průměrné míry nezaměstnanosti v letech 2011 a 2012. Z grafu je patrný rapidní nárůst nezaměstnanosti v roce 2009, kdy se evidovaná míra nezaměstnanost zvýšila o 52 %. Tento nárůst pokračoval i v roce 2010, kdy ovšem nebyl tak výrazný a činil okolo 10 %. Na roky 2011 a 2012 počítá Ministerstvo financí s poklesem nezaměstnanosti na 7,2 % a 7,1 %. Jako hlavní důvody pro mírně optimističtější výhled vývoje v oblasti nezaměstnanosti MF přitom uvádí zlepšující se strukturální charakteristiky trhu práce, nové úpravy legislativy a očekávané zlepšení ekonomické situace (10).



Graf 3, Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti (Zdroj: Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2011*. Praha: Odbor Finanční politika, 2011. 62 s. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/makropre>>)

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen doznala nejvýraznějších změn, obdobně jako průměrná míra nezaměstnanosti, v roce 2008. V tomto období se průměrná roční míra inflace zvýšila o 6,3 % oproti období předešlému, rok následující činila průměrná meziroční míra inflace jeden procentní bod.

Za hlavní hybnou složku vysoké inflace v roce 2008 označuje ČNB regulované ceny a další administrativní opatření. V roce 2008 a 2009 se na meziročním růstu regulovaných cen nejvíce podílely ceny energií pro domácnosti (zemní plyn, tepelná energie, elektřina), jejichž váha ve spotřebním koši je také v rámci regulovaných cen nejvyšší. Právě tyto položky stály z více než poloviny za prudkým nárůstem regulovaných cen v roce 2008. Kromě toho k vysokému růstu regulovaných cen v roce 2008 přispělo zhruba z jedné třetiny také zavedení poplatků ve zdravotnictví a zrychlení procesu přibližování úrovně regulovaného nájemného jeho tržní úrovni. Dalšími administrativními opatřeními, které měly výrazný vliv na vývoj inflace, bylo zvýšení snížené sazby DPH z 5 % na 9 %, zavedení ekologických daní u elektřiny, tepla a pevných paliv či zvýšení spotřebních daní u cigaret. Od června 2009 primární dopady minulých změn nepřímých daní z celkové inflace již zcela odezněly (25).

Podle údajů Českého statistického úřadu se na růstu cenové hladiny v roce 2009 podílelo zejména zboží s regulovanými cenami (růst o 8,1 %), kdežto tržní ceny klesly (- 0,7 %). Významně vzrostlo regulované nájemné (27,1 %), což bylo spojeno s další fází deregulace nájemného. K růstu míry inflace přispěl i růst cen tabákových výrobků, který byl zapříčiněn zvýšením spotřebních daní v roce 2008. Opačně na průměrnou cenovou hladinu v roce 2009 působil pokles cen potravin a nealkoholických nápojů (3,9 %), pohonných hmot (- 11,8 %) a automobilů (-9,2 %). V roce 2010 byla průměrná meziroční míra inflace na úrovni 1,5 % a mezi hlavní zdroje meziročního růstu patří pohonné hmoty, regulované nájemné, tabákové výroby, alkoholické nápoje, vodné a stočné, mobilní telefony (26).

3.1.2 Ekologické a klimatické faktory

Ekologické faktory sehrávají a zajisté ještě sehrávat budou výraznou roli v celém automobilovém průmyslu. Jejich vliv na samotné prodejce, jako je analyzovaná firma AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o., je však minimální a tlak je vyvíjen jednoznačně na výrobce, kteří musí čelit požadavkům různých orgánů a institucí, např. Evropské komisi, jakož i stále náročnějším požadavkům trhu.

Za zmínku stojí Evropské emisní standardy, které představují soubor nařízení a požadavků stanovující limity pro složení výfukových plynů všech automobilů vyráběných v členských zemích EU a bývají označovány jako emisní normy Euro. První směrnice, pojmenovaná Euro 1, byla zavedena v roce 1993 a předpisy týkající se emisních norem byly pro benzinové a naftové motory shodné (s výjimkou restrikce emisí pevných částic, které se týkaly pouze dieselových motorů, benzinové motory byly bez omezení, ovšem musely přejít k bezolovnatým palivům). Od roku 1996 nabyla platnost nová směrnice Euro 2, která od sebe oba typy motorů již striktně oddělovala a mimo jiné nařizovala snížení obsahu pevných olovnatých částic ve výfukových plynech, které asi nejvíce škodí lidskému zdraví. Směrnice EURO 3 s platností od roku 2000 opět snižuje obsah pevných částic o 50% u dieselových motorů a stanovuje pevný limit pro emise NOx (oxidů dusíku) na 0,50 g/km, CO (oxid uhelnatý) eliminuje o 36%. Benzinové motory musí nyní splňovat přísné podmínky pro emise NOx a HC (nespalené uhlovodíky), což je před konkurencí mírně znevýhodňuje. Od roku 2005 vstoupila v platnost nová směrnice Euro 4, která pokračovala v nastoleném trendu svých předchůdců v zavádění přísnějších emisních norem. Došlo opět ke snížení obsahu pevných olovnatých částic u dieselových motorů o jednu polovinu, rovněž tak obsah oxidů dusíku byl novou směrnicí upraven na polovinu (u dieselových motorů z 0,50 g/km na 0,25 g/km a u benzinových motorů z 0,15 g/km na 0,08 g/km). Nová emisní norma Euro 5 je zaměřena především na dieselové motory a bere si za cíl jejich srovnání s benzinovými, alespoň co se týče obsahu zplodin. To je docela běžná praxe, neboť „palivový dualismus“ například v USA vůbec neexistuje. Nutno však dodat, že zatímco v Americe tvoří naftové automobily pouze 5% podíl na trhu, v EU je to téměř polovina. Směrnice Euro 5 opět zpřísňuje emisní limity, které, stejně jako předcházející nařízení, mají za následek zvyšování nákladů a vyžadují nové technologie pro splnění těchto limitů (24).

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že Evropské emisní standardy sice na jedné straně napomáhají snižovat obsah škodlivých plynů a chemikálií v ovzduší, ovšem na druhou stranu vyvíjejí nátlak na výrobce automobilů, který se samozřejmě může podepsat v ceně aut, respektive v poptávce po nich.

U ekologických faktorů stojí jistě dále za zmínku obsah tzv. biosložek v pohonných hmotách, který se od 1. června s účinností změn v zákoně o ochraně ovzduší zvýšil z 3,5 % na 4,1 % u benzínu a ze 4,5 % na 6 % u nafty. O pozitivním účinku vyššího obsahu biosložek v naftě a benzínu se přitom stále vedou spory

a některá studie EU dokonce tvrdí, že biopaliva ze zemědělských plodin mohou vytvářet až čtyřnásobek emisí skleníkových plynů než standardní ropná paliva jako je benzin a nafta. Ekologický poradce a bývalý ředitel environmentálních strategií na ministerstvu životního prostředí Lubomír Nondek se rovněž přiklání k tomu, že bioložky v palivu nemají požadovaný účinek a myslí si, že motorová biopaliva první generace jsou příkladem špatné politiky ochrany životního prostředí. „Dokazuje to komparativní studie, ve které jsem porovnal všechny dostupné energetické a emisní studie. Evropská komise ale není schopná své rozhodnutí revidovat. Když už něco přijme, tak na tom trvá,“ prohlásil Nondek (18).

3.1.3 Sociální faktory

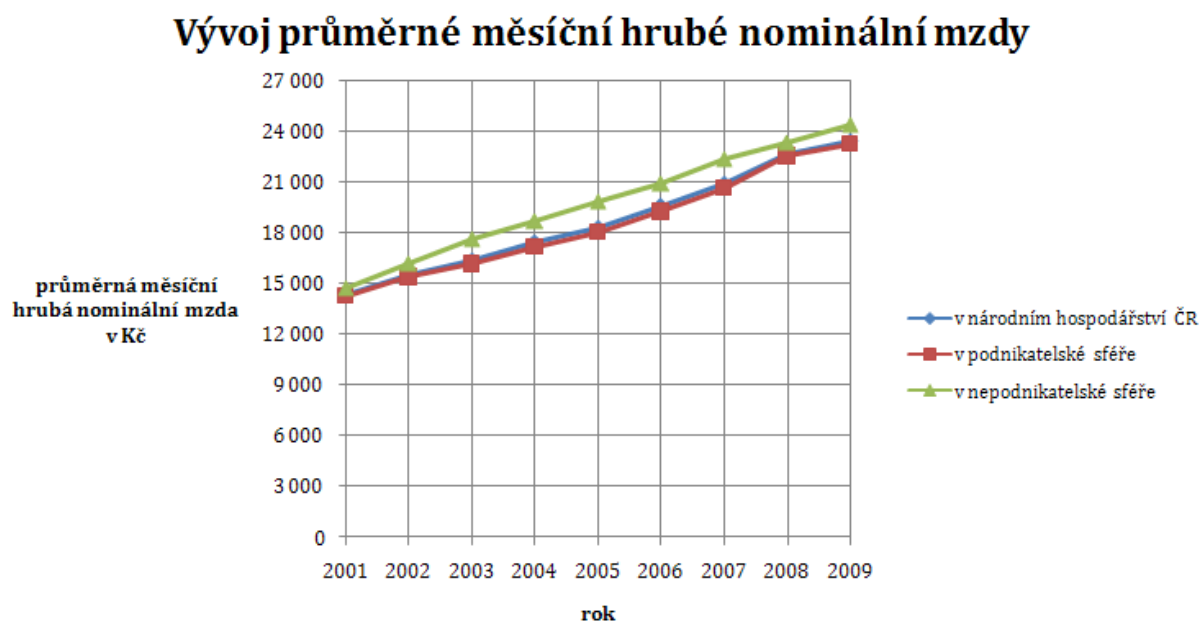
Životní úroveň v České republice dlouhodobě roste, alespoň to vyplývá z údajů zveřejněných v publikaci s názvem „Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993-2009“ zpracované odborem analýz a statistik a vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí. Publikace, která je zpracována ve formě tabulkových přehledů, vychází z údajů Českého statistického úřadu, České národní banky, Ministerstva práce a sociálních věcí a vlastních propočtů odboru analýz a statistik téže instituce.

Z publikace je mimo jiné zřejmé, že od roku 1993 do roku 2009 se čistý měsíční příjem na osobu u domácností zaměstnanců zvýšil více jak 3, 5krát. Čistý měsíční příjem na osobu u těchto domácností v roce 1993 činil 3 571,- Kč, o šestnáct let později vzrostl na úroveň 12 800,- Kč. U domácností osob samostatně výdělečně činných představuje nárůst čistého měsíčního příjmu na osobu za sledovaná období také více jak 3,5násobek. Konkrétně se z původní hodnoty 3 222,- Kč z roku 1993 vyšplhal na 11 426,- Kč roku 2009. Obdobnou situaci, co se týče nárůstu, je možné vypořadovat u domácností důchodců, u kterých čistý měsíční příjem na osobu v analyzovaných obdobích vzrostl z původní částky 2 924,- Kč na 10 404,- Kč. Vývoji průměrných měsíčních hrubých nominálních mezd, resp. platů v období let 2001 až 2009 se věnuje dále uvedená tabulka a graf, z kterých je patrný rozdíl mezi výši platů v nepodnikatelské sféře a mezd ve sféře podnikatelské (11).

<i>průměrná měsíční hrubá nominální mzda (Kč)</i>	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
v národním hospodářství ČR	14 378	15 524	16 430	17 466	18 344	19 546	20 957	22 691	23 488
v podnikatelské sféře	14 304	15 380	16 149	17 191	18 019	19 244	20 661	22 559	23 277
v nepodnikatelské sféře	14 733	16 197	17 692	18 714	19 877	20 977	22 387	23 337	24 432

Tabulka 2, Vývoj průměrné měsíční hrubé nominální mzdy (Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993-2009*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2010. 87 s. ISBN 978-80-7421-018-1).

Důvodem tohoto patrného rozdílu mezi průměrnými platy a mzdami je rozdílná vzdělanostní struktura obou sfér. Například v roce 2005, kdy byl rozdíl průměrné měsíční hrubé nominální mzdy mezi oběma sférami nejvýraznější, tvořili v podnikatelské sféře zaměstnanci s maturitou 42,4 %, z toho bylo 10,5 % vysokoškolsky vzdělaných, vyššího odborného a bakalářského vzdělání dosáhlo 1,4 % a 30,5 % tvořili zaměstnanci se střední školou s maturitou. Zatímco v nepodnikatelské sféře bylo 76,7 % zaměstnanců s maturitou, z nichž mělo 26,1 % vysokoškolské vzdělání, 4,9 % vyšší odborné a bakalářské vzdělání a 45,7 % absolvovalo střední školu s maturitou. Vzdělanostní struktura byla přitom velmi obdobná po všechna sledovaná období v obou sférách a permanentně bylo dosahováno vyššího vzdělání v nepodnikatelské sféře (11).



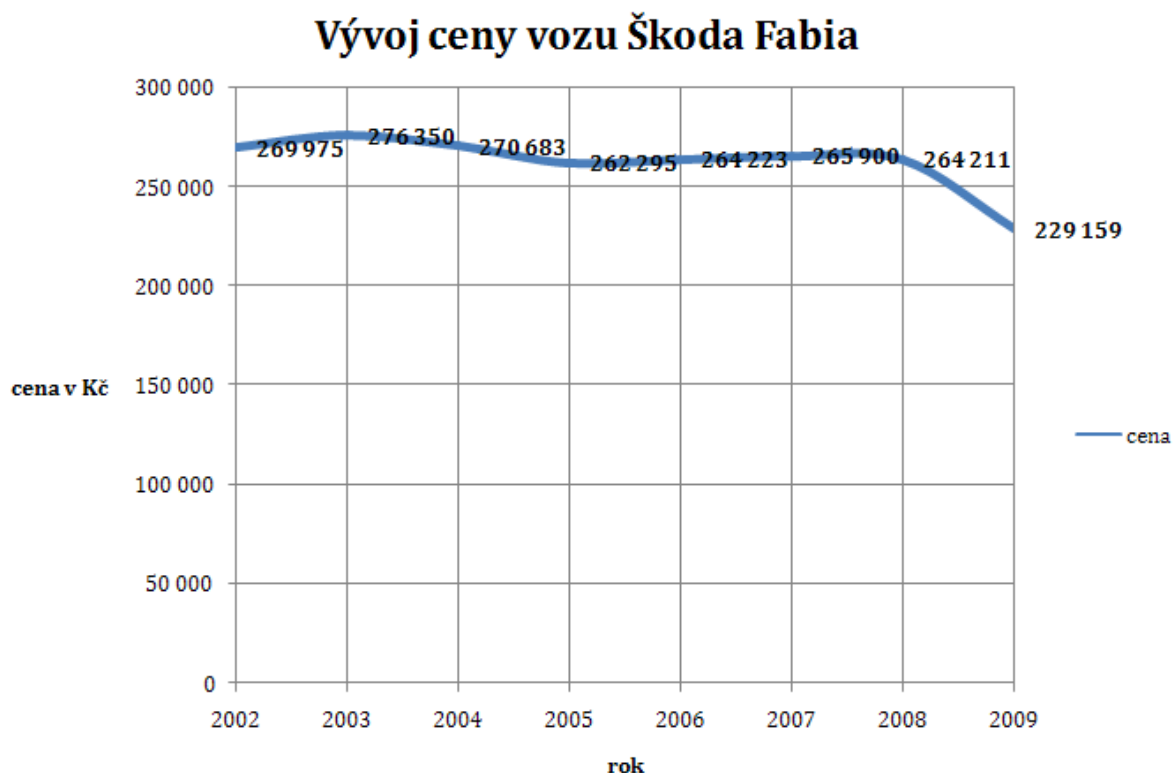
Graf 4, Vývoj průměrné měsíční hrubé nominální mzdy (Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993-2009*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2010. 87 s. ISBN 978-80-7421-018-1)

Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel se na celkové zaměstnanosti v ekonomice podílí přibližně stejně, jako je tomu v některých vyspělých západoevropských zemích (v roce 2007 tento podíl činil 5,1 %). Počet zaměstnaných ve velkoobchodu, maloobchodu a službách spojených s opravou a údržbou motorových vozidel se dlouhodobě příliš nemění, stejně jako podíl odvětví na celkové zaměstnanosti. Dlouhodobým trendem v ekonomice však bude nárůst podílu zaměstnanosti ve většině odvětví služeb. V tomto odvětví jej mohou pozitivně ovlivnit zejména (dlouhodobý) nárůst prodeje automobilů (bez ohledu na krátkodobé důsledky krize je to pravděpodobné, protože v průměrném stáří vozů ČR zaostává za průměrem EU a růst bohatství ve společnosti umožní, aby prodeje nových vozů dále rostly) a investice do dopravní infrastruktury (výstavba dalších čerpacích stanic a očekávaný rozmach trhu s CNG). Nárůst by však měl být mírný a přibližně šestiprocentní podíl tohoto odvětví na celkovém trhu práce by tak měl zůstat dlouhodobě zachován.

Služby spojené s opravou a údržbou motorových vozidel budou výrazně ovlivněny změnami ve vozovém parku. V ČR v současné době dosahuje průměrný věk automobilů téměř 14 let, zatímco v západní Evropě je to o 4 až 6 let méně. Dá se očekávat, že snaha zvýhodnit nové vozy oproti starým (emisní limity, cenová zvýhodnění při nákupu nového vozu) postupně zvýší podíl novějších aut na českých silnicích. Zaměstnanost v tomto oboru se bude patrně více přesouvat směrem k obchodníkům s novými vozy a ke značkovým servisům, které obvykle poskytují záruční servis a opravy pro prvních 3-5 let životnosti auta. Zvyšující se podíl elektronických prvků ve vozidlech – zejména v těch nových – potom povede k větší poptávce po pracovnících servisu, kteří budou schopni řešit nejen mechanické, ale zejména elektronické závady. Rostoucí podíl novějších vozů bude také ovlivněn rostoucí náročností tuzemských zákazníků. To se promítne do vyšších požadavků na pracovníky zabývající se marketingem, obchodem a kontaktem se zákazníky, protože s růstem výdajů na automobily budou spotřebitelé očekávat i adekvátně zlepšené doprovodné služby (22).

Publikace „Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993-2009“ mimo jiné nabízí také přehled o tom, jak se v čase vyvíjely průměrné spotřebitelské tuzemské ceny vybraných druhů zboží a služeb, jedním z nich je i jedno z dlouhodobě nejprodávanějších aut v České republice Škoda Fabia, kterému je věnován níže uvedený graf 5. Tento je zaměřen na vývoj průměrné ceny jmenovaného vozu od roku 2002 do roku 2009 u nás, přičemž je zřetelné, že k výrazným pohybům

v ceně tohoto vozu nedocházelo. Výjimkou byl rok 2009, kdy cena citelně klesla z důvodu poklesu poptávky zaviněným světovou ekonomickou krizí a v reakci na snižování cen zahraničních konkurentů.



Graf 5, Vývoj ceny vozu Škoda Fabia (Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993-2009*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2010. 87 s. ISBN 978-80-7421-018-1)

3.1.4 Technologický sektor

Významný vliv může mít z výhledového hlediska nárůst elektromobilů, kterým je předvídána velká budoucnost a většina automobilek se novému trendu pomalu, ale jistě začíná přizpůsobovat. Na příkladu ředitel automobilky Renault Carlos Ghosn nedávno prohlásil, že automobilový trh čeká nástup nové vlny vozidel poháněných elektřinou. Do deseti let by podle něj měl jejich podíl na trhu dosáhnout deseti procent. První čtyři elektromobily se značkou Renault se právě chystají do výroby, první z nich by měl být připraven k sériové produkci na konci letošního roku. S prodejem se počítá od roku 2012. Zástupci jiných automobilek byli opatrnější. Volkswagen předpokládá, že ve stejném období bude reálné zastoupení elektromobilů na trhu pouze 1,5 až 2 procenta. Toyota sází na pětiprocentní podíl. Skutečností je, že do budoucna

nevidí nikdo a vše bude záležet na vývoji technologií i na ekonomických poměrech. Situace trochu připomíná dobu před nástupem mobilních telefonů, o jejichž využitelnosti rovněž panovaly pochybnosti. Jaké jsou silné stránky elektromobilů? Především je to snížení závislosti na ropě, jejíž cena se bude opět šplhat vzhůru. Dále jsou ve hře zpřísnující se ekologické normy a další opatření, například zákazy vjezdu do center měst pro automobily s vysokými emisemi. Některé státy rovněž zvýhodňují provoz elektromobilů ve sféře daní a poplatků, roční úspora se může pohybovat až okolo pěti tisíc eur. Vlivem ekonomické krize se rovněž mění vztah lidí k automobilům a do popředí se dostávají náklady na provoz. Na místě je však i střízlivější pohled na realitu. Klíčovou otázkou je infrastruktura, vybavení pro dobíjení baterií a zásobování elektřinou dobíjecích stanic, které dnes prakticky neexistují. Udeřili například silné mrazy jako během letošní zimy a dodávky elektřiny budou přerušeny, bude třeba následně zajistit možnost dobití velkého počtu vozů najednou. Má-li mít elektromobil skutečně ekologický provoz, musí být elektřina vyráběna z obnovitelných zdrojů. Nedořešeným problémem je i mezinárodní standard pro podobu dobíjecích konektorů. Pokud jde o baterie, jejich kapacita se každým rokem zvyšuje, ale stejně vysoká je i jejich cena, která potom cenu výsledného vozu neúnosně zvyšuje. Podle odhadů společnosti Mercedes by nutné investice pro zásadní snížení cen baterií musely do roku 2020 dosáhnout 50 miliard eur. Hlavní nevýhodou elektromobilů je omezený dojezd, který je zatím předurčuje k využití jen v městském provozu (29).

O rozvoji trhu s elektromobily spekuluje i Martin Jahn, který soudí, že: „Je to v současné době trend, který je výrazně podporovaný politiky i vládami, a to jak morálně, tak i finančně. Podíl elektromobilů ve vozových parcích výrazně poroste. Je to alternativní pohon s největším potenciálem. Určitě větším než tekutý zemní plyn nebo vodík nebo cokoli jiného.“, Martin Jahn se rovněž vyjádřil k biosložkám v pohonných hmotách, jakožto alternativě k elektromobilům, a to takto: „Myslím, že to byl od začátku omyl, nakonec se ukazuje, že to nic nepřináší. Je to cesta nikam (23)“.

3.1.5 Vládní sektor

Všechny výše uvedené faktory jsou ve značné míře determinovány vládním, resp. politickým sektorem. Dojde-li tedy například ke zvýšení nepřímých daní, kam se řadí daně spotřební, daně ekologické a daň z přidané hodnoty, logicky se tento krok projeví ve zvýšení cen zboží a služeb v zemi. Zvyšování ceny pohonných hmot ovlivňuje celou domácí ekonomiku, růst cen pohonných hmot totiž zvyšuje náklady

fírem i domácností. Konečnou cenu benzínu či nafty neovlivňuje pouze vývoj ceny ropy na světových trzích, ale i spotřební daně a DPH u pohonných hmot. Zdanění pohonných hmot přitom v EU neustále stoupá a cena ropy na světových trzích rovněž. Tyto skutečnosti vedou například k tomu, že v kurzu jsou a budou čím dál tím více auta s motory s nižší spotřebou (30).

V současné době, tj. polovina března 2011, se velmi horlivě diskutuje o návrhu vládní koalice (ODS, TOP 09, VV) na zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 % od ledna příštího roku a sjednocení základní a snížené sazby na úrovni 17,5 % od roku 2013. V průběhu příštího roku ukrojí plánované zvýšení spodní sazby daně z přidané hodnoty v průměru 247 korun měsíčně z reálných příjmů tuzemských domácností, uvedli ekonomové Libor Dušek a Petr Jánský z institutu CERGE-EI. Následně se v roce 2013 jejich výdaje kvůli sjednocení sazeb DPH zvýší průměrně o 410 korun, přičemž nejvíce změna zasáhne desetinu lidí s nejnižšími příjmy. Kvůli změně daně se v Česku z dlouhodobého hlediska sníží měsíčně příjmy průměrné domácnosti o 144 korun. Důchodců se podle ekonomů nové sazby DPH dotknou jen krátkodobě, protože růst životních nákladů téměř zcela nahradí následné povinné valorizace. Chystanou daňovou změnu pocítí výrazněji domácnosti se dvěma až třemi dětmi. Příští rok zaplatí navíc v průměru 367 korun, v roce 2013 zhruba 685 korun. Podle prezidenta Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR Zdeňka Juračky není sjednocení sazby daně z přidané hodnoty na 17,5 procenta nutné a stát by měl raději zrušit minimální limit pro registraci plátců této daně, čímž by se povinnost platit DPH vztahovala na všechny podnikatelské subjekty. Takto by podle něj stát měl zároveň zlepšit výběr daní. "V současné době je ČR jedním z mála států EU, který má vysoký limit ve výši jednoho milionu korun, což odpovídá zhruba 35 tisíc eur, pro registraci plátců DPH. Obvyklá registrace plátců DPH je v řadě zemí EU řádově tisíce eur," uvedl Juračka, který o úpravě DPH chce jednat s ministrem financí Miroslavem Kalouskem (28).

Prodeje automobilů přesně kopírují nejen krizové vlivy, ale především reagují na nástupy a konce platnosti tuzemských legislativních změn. Do prodeje motorových vozidel se pochopitelně promítají všechny výše uvedené jevy, ale také mnohá legislativní opatření. Když v dubnu roku 2009 skončila platnost "přepážkového" předpisu (kvůli možnosti odpisu DPH se do osobních aut - Kombi, MPV a SUV - montovaly přepážky za zadní sedadla, díky nimž se formálně stávala užitkovými N1), nastal např. velký boom nákupu služebních osobních vozidel, u kterých je nyní možnost

odpisu DPH. Když se po pár měsících zájemci z řad plátců DPH nasytili, nastal opět zákonitý pokles prodeje. Podobně např. loni do konce června využilo mnoho podniků a podnikatelů možnost nákupu automobilů za podmínek zrychleného odpisu. Pro prodejce byly počty prodaných aut za červen vynikající, avšak následně bylo za červenec a srpen registrováno o sedm tisíc osobních a lehkých užitkových automobilů méně. Něco sice má na svědomí tzv. prázdninová prodejní díra, ale ta u nás nebyla např. loni zdaleka tak markantní. Rovněž některé, často dost těžko pochopitelné, nebo jen krátkodobě platné legislativní změny, většinou vůbec nenahrávají častější obměně vozidel. Za zmínku stojí například "prodloužení leasingu" na pět let, zrušení zkrácených odpisů, ale celou řadu dalších, často dost kontraproduktivních vyhlášek, které zdaleka nepřinesly státu očekávané zisky, ale naopak způsobily značné snížení odbytu, a tím i daňových příjmů. Tyto legislativní „přešlapy“ pak byly většinou v tichosti zrušeny (např. "služební" vozy do 900 000 Kč nebo již zmíněné přepážky pro osobní auta atd.) (21).

U vládního sektoru stojí jistě také za zmínku tzv. šrotovné, oficiálně označované jako státní příspěvek při vyřazení autovraku, které sice bylo uzákoněno, ovšem zavedeno u nás nakonec nebylo. I přes tento fakt prodej nových automobilů v tuzemsku v roce 2009, kdy se o zavedení šrotovného uvažovalo, vzrostl oproti roku předcházejícímu přibližně o 12,5 %, u vozů značky Škoda představoval nárůst, ze 44 530 ks na 47 620 ks, okolo 7 % (40).

Investiční poradce Sophia Finance Ondřej Záruba míní, že: „Je velmi dobře, že se šrotovné v tuzemsku nezavedlo, protože jeho efekt pro české výrobce automobilů by byl minimální vzhledem k tomu, že většina jejich produkce jde na vývoz. Z posledních dat se dokonce ukázalo, že český trh prodeje nových automobilů dokonce rostl i bez šrotovného v roce 2009. Je to dáno tím, že Češi dlouhodobě utíkají od koupě ojetého auta ke koupi nového vozu s tím, jak roste jejich reálné bohatství.“ a dále dodává: „Obecně na téma šrotovné lze říct následující. Prohráli všichni, kdo čekali, že šrotovné zastaví propad příjmu a propouštění zaměstnanců automobilek. Prohrála i ostatní odvětví průmyslu. Kdo vymyslel, že automobil si zaslouží dotaci a například počítač ne? Jedná se o útok na „neviditelnou ruku trhu“. V ekonomice může dlouhodobě fungovat jen volná soutěž. Kdo není nejsilnější, prohrává a opouští trh. To je čitelné pro investory. Je nesmírně obtížné předvídat externalitu, jako je šrotovné“ (41).

Výše uvedená čísla o prodeji, resp. registraci nových automobilů v Česku v období ekonomické krize dávají panu Ondřeji Zárubovi zapravdu. Pravdou ovšem také zůstává, že vzhledem ke změnám v daňových předpisech se nedají údaje za rok 2009 mechanicky srovnávat s rokem 2008. Podniky už nemusejí osobní vůz pana ředitele vybavovat mřížkou a vydávat jej za lehký užitkový automobil. Díky tomu opticky narostl nejen celkový počet prodaných osobních aut, ale také podíl kategorií, které by měly být hospodářskou recesí nejvíce zasaženy – střední třída, velkoprostorové vozy a zejména SUV (terénní auta). V kategorii SUV meziročně vzrostly registrace o 150 procent. „Příčina je jasná – tato auta si až do března 2009 podnikatelé nechávali z daňových důvodů přestavovat na lehké užitkové automobily,“ vysvětluje Antonín Šípek, ředitel sekretariátu Sdružení automobilového průmyslu ČR. Jediné relevantní meziroční srovnání proto porovnává počet prvních registrací všech nových automobilů do hmotnosti 3,5 tuny, tedy součty osobních a lehkých užitkových vozidel. A zde už to tak pěkně nevypadá. Sečteme-li obě kategorie, prodej v roce 2009 klesl o jedenáct procent na 181 tisíc aut. To je citelný propad, navíc z nijak slavného základu (32).

3.2 Analýza oborového okolí podniku

U oborového okolí podniku nejprve zhodnotím sektor zákazníků, sektor dodavatelů a sektor konkurentů, jakožto klíčové sektory oborového okolí, a dále provedu detailnější analýzu za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

3.2.1 Sektor zákazníků

Zákazníky firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. představují jednak privátní zákazníci, jednak firemní klientela. Poměr mezi těmito dvěma skupinami činí přibližně 50 %, obě skupiny se tedy na poptávce po vozech firmy podílejí přibližně stejnou měrou. Firemní klientela je zde reprezentována především osobami podnikajícími na základě živnostenského oprávnění a dalšími drobnými podnikateli. Privátní zákazníci jsou zastoupeni ve větší míře mužskou částí populace ve věku od 30 do 49 let, tito se při své volbě nového automobilu zaměřují především na modely Fabia a Octavia (model Fabia představoval do roku 2009 nejprodávanější nový osobní automobil u nás a to prakticky od ukončení výroby modelu Felicia v roce 2001, od roku 2009 jej však na postu prodejní jedničky vystřídal model Octavia). Atypickým, co do poměru

privátních a firemních zákazníků, byl rok 2009, kdy se prvně jmenovaní dostali značně nad úroveň jedné poloviny celkových zákazníků.

Obdobný vývoj, který zaznamenala analyzovaná firma v roce 2009, postihl celou Českou republiku, kdy namísto běžného poměru okolo 52 % firemních a 48 % soukromých kupujících, měli většinou převahu privátní zákazníci, a to dokonce ze 70 %. Pouze dvakrát se tento poměr změnil. Nejprve v dubnu přišel nárůst u firemních zákazníků na 60 % vyvolaný odloženým nákupem firemních vozů v očekávání uvedené změny odepisování DPH. Potom v listopadu a prosinci opět vzrostl počet firem kupujících nová auta na 60 % vzhledem k zavedení stimulu umožňujícího zkrácené odpisy v kombinaci s poklesem zájmu soukromých zákazníků očekávajících šrotovné, které bylo v září ohlášeno na začátek roku 2010. Tento vývoj v kombinaci s dramatickým snižováním cen některých vozů vedl k vývoji odlišnému než v jiných zemích EU. V tuzemsku totiž namísto růstu zájmu o malé vozy, podporovaný šrotovným, rostl prodej vozů nižší střední třídy, které se náhle staly pro mnoho kupujících dostupnějšími. Důsledkem toho je i překvapující změna na místě nejprodávanějšího auta v České republice, když Škodu Fabia vystřídal větší model Octavia (33).

Rok 2010 byl dle Sdružení automobilového průmyslu opět již ve znamení zvýšeného prodeje firemní klientele, která odkoupila kolem 56 % z celkového objemu prodaných nových osobních automobilů. Situace se stabilizovala i u analyzovaného podniku, kde se poměr mezi firemní a privátní klientelou opět dostal do téměř vyváženého polovičního stavu.

S vývojem tržeb společnosti AUTOSHOP PAULUS a stavem ekonomiky v zemi logicky korespondují počty prodaných vozů v této společnosti. Rapidní pokles tržeb z prodeje zboží a služeb v roce 2009 (kdy došlo k jejich přibližně 27 % propadu oproti roku předešlému) v sobě přesně zrcadlí propad počtu prodaných vozů. Tento představoval v roce 2009 taktéž 27 %, kdy bylo prodáno na 127 automobilů, oproti tomu v roce 2008 se firmě podařilo prodat 174 automobilů. V roce 2007 bylo od firmy odkoupeno 144 nových vozů, rok předcházející jich bylo prodáno na 146.

Zaměříme-li se na potencionální zákazníky prodejců automobilů, je nutné, v souladu s výše uvedenými údaji, počítat s privátními zákazníky a s firemními zákazníky. Při vymezení potencionálních soukromých zákazníků je účelné vymezit nejprve skupiny obyvatel, které při úvahách o případné koupi automobilu nepřipadají v úvahu. Limitujícími faktory jsou přitom samozřejmě věk, dále příjem, resp. kupní síla

a zdravotní stav. Mezi tyto skupiny budou tedy bezpochyby patřit nezletilí (jejichž vliv při koupi nového automobilu je ovšem nezanedbatelný a pozornost jim bude ještě dále věnována), lidé zdravotně nezpůsobilí k řízení motorových vozidel a lidé nedosahující dostatečných příjmů (může se jednat například o lidi pobírající státní sociální podporu, lidi pobírající minimální mzdu či mladé studenty na terciárním či sekundárním stupni). Po vyfiltrování těchto obyvatel, u kterých se dá usuzovat, respektive předpokládat na to, že si automobil nekoupí, představuje zbývajících část populace potencionální klienty (cílové skupiny zákazníků se samozřejmě liší dle jednotlivých modelů a typů vozů a primárně jsou určovány samotnými výrobci a nikoliv prodejci, nejpočetnější skupinu cílových zákazníků však zajisté reprezentují rodiny s dětmi). Nyní se tedy zaměřím právě na rodiny s dětmi, potažmo na to, jakou úlohu při výběru nového automobilu děti sehrávají.

Z výzkumu provedeného v roce 2010 výzkumnou agenturou Puls sídlící v Norimberku vyplynulo, že děti se významným způsobem podílejí na rozhodování při koupi nového automobilu, na přání svých ratolestí dají především pak mladé rodiny. Zjištění této agentury je jasným signálem výrobcům a dealerům automobilů: předcházejte si děti! 51 procent dotázaných, kteří mají děti ve věku od deseti do šestnácti let, uvedlo, že se nechají při výběru nového vozu ovlivnit svými potomky. Rodiče ve věku do třiceti let přiznali „konzultaci“ s dětmi ohledně výběru auta dokonce v 82 procentech případů (agentura Puls v rámci svého reprezentativního průzkumu položila své otázky jednomu tisíci lidí). Děti sehrávají při výběru nového automobilu stále větší roli a vyžadují koupi takového auta, které se jim bude líbit (výhodu proto získávají vozy s dobrým výhledem, hravými tvary a zajímavými barvami). Na to budou, dle tvůrců průzkumu, stále častěji reagovat svou nabídkou výrobci automobilů, v showroomech se děti dočkají rozšířené nabídky lákadel v podobě dětských koutků nebo celých hřišť. Při podrobnějším zkoumání, jak děti nákup auta ovlivňují, 37 procent dotázaných rodičů uvedlo, že malí motoristé pomáhají s výběrem samotného modelu rodinného vozidla, 18 procent rodičů dále připustilo, že při hledání vhodné barvy auta vedou jejich kroky ratolesti. Průzkum dále zjistil, že více na požadavky dětí slyší ženy než muži (prodejci aut tak nezbyvá než poradit, aby se při hledání správného auta svých zákazníků dotázali, jaký vůz by se asi líbil jejich potomkům, podobně se vyplatí postupovat u zákazníků-rodičů ve věku do 30 let) (19).

U firemní klientely je důležité zmapovat obchodní příležitosti podniku na trhu. Mezi tyto příležitosti může patřit prodej podnikatelům, kteří mají vozy značky Škoda

a uvažují o rozšíření vozového parku nebo mají vozy této značky, avšak zároveň mají model, který je přímý konkurent našeho nově uváděného modelu (např. pro prodej modelu Yeti to budou firmy, které mají ve vozovém parku značku Škoda a zároveň například Suzuki SX4). Při určování obchodních příležitostí bychom se měli pozastavit nad otázkami typu: Kde je největší šance na prodej stávajícím zákazníkům, jaké vozy firmy mají, kolik jich mají, kolik s nimi najedou, co plánují, kdo rozhoduje o vozovém parku a jaké jsou kontakty na tyto lidi, jaké služby spojené s provozem vozů firmy používají nebo plánují, jaké je odvětví a obrat firmy apod. Po nadefinování obchodních příležitostí získáme informaci o počtu firem v dané příležitosti i o jejím objemu v různých metrikách – celkový počet vozů ve firmě, počet vozů dané skupiny ve firmě, celkový nájezd vozů, průměrné stáří vozů, případně i vypočítaná potenciální marže pro daný produkt či službu. Známe-li své obchodní příležitosti a víme, které z nich chceme využít. Krokem, který musí následovat, je efektivní oslovení zákazníků s danými příležitostmi. Pod tím se skrývá zejména vyhledání konkrétních firem a lidí na potřebných pozicích, na které je možné směřovat cílenou marketingovou komunikaci i prodejní úsilí našich obchodníků. V úvahu připadá také například užití nabídky na míru konkrétní firmě, aby pravděpodobnost úspěchu byla co největší. Předpokladem pro úspěšné oslovení a získání zákazníků jsou relevantní informace, které můžeme získat několika způsoby. V úvahu připadá sběr informací vlastními silami, což je ovšem časově náročné, dále můžeme využít informace, které již ve firmě máme, které ovšem nemusí být aktuální, úplné a spolehlivé, nebo můžeme uvažovat o zakoupení informací zvenčí, zde se ovšem může jednat o nezanedbatelnou investici (36).

3.2.2 Sektor dodavatelů

Jediného dodavatele, jenž zajišťuje dodávky zboží, s kterým firma v rámci svého rozhodujícího předmětu podnikání obchoduje, představuje Mladoboleslavská automobilka ŠKODA AUTO a.s. Tato skutečnost se sebou přináší pro autorizované prodejce, jakým je AUTOSHOP PAULUS, jistá pozitiva i negativa. Za negativum lze považovat obrovskou vyjednávací sílu dodavatele, firma je prakticky odkázána na majoritního dodavatele nových vozů a originálních náhradních dílů, kterým je tedy ŠKODA AUTO a.s., Mladá Boleslav. Závislost na Mladoboleslavském gigantu, s ročními tržbami pohybujícími se kolem 200 mld. Kč (například v roce 2010 firma vykázala tržby na úrovni 220 mld. Kč) a s více jak 24 500 zaměstnanci po celém světě, nelze vůbec popřít. Dojde-li k zastavení výroby ve společnosti ŠKODA,

a to ať už z jakýchkoliv důvodů (jako tomu bylo například při loňských srpnových povodních, kdy těmito povodněmi byla zasažena firma GRUPO ANTOLIN BOHEMIA, a.s. se sídlem v Chrastavě, která vyrábí a dodává do Škodovky interiérové stropy, jejichž výroba, resp. dodávky byly přerušeny, což se zpětně podepsalo na několikadenním zastavení výroby i ve Škodovce), má toto vliv na všechny její prodejce automobilů, analyzovanou společností nevyjímaje. Alternativa jiného dodavatele, při zaměření se výhradně na prodej nových vozů značky Škoda, zde nepřipadá v úvahu, což opět poukazuje na nemalou vyjednávací sílu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Vezmeme-li dále v úvahu počet autorizovaných dealerů značky Škoda v České republice, kterých je u nás na 202, dojdeme opět k závěru, že ani z pohledu procentuálního zastoupení na trhu nemají jednotlivý prodejci samy o sobě velkou vyjednávací sílu vůči společnému dodavateli. Automobilový průmysl se řadí mezi cyklická odvětví, odvíjí se tedy podle hospodářského cyklu a, jak již bylo řečeno, v době recese poptávka po vozech klesá. Toto má opět vliv nejen na společnost ŠKODA AUTO a.s., ale především na drobné autorizované prodejce, jakým je AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Za další nevýhodu lze považovat míru nákladů, které k sobě získání a udržení autorizace prodeje a servisu váže (servisní standardy kladou požadavky na kvalitu oprav samotných, jakož i na vybavenost nezbytným diagnostickým zařízením a servisními přípravky, dále se jedná i o požadavky personálního, prostorového či stavebního charakteru).

Vedle výše uvedených nevýhod, které vyplývají z nevyvratitelné závislosti na jediném silném dodavateli, pramení z této pozice pro analyzovaný podnik i jisté výhody. Jedná se především o renomé značky Škoda, její tradici a její obrovskou oblibu mezi tuzemskými občany, stejně jako loajalitu zákazníků k této značce. Samozřejmě, že tyto výhody získává jakýkoliv prodejce oblíbené značky automobilů a otázkou získání této výhody je spíše to, jak jednotlivý prodejci dokážou profitovat z dobré pověsti značky, kterou prodávají a to, jak jsou schopni na ní postavit i své úspěchy. S tímto souvisí marketingová podpora, ať už jednotlivých modelů či značky samotné, na kterou automobilky vynakládají nemalé finanční částky. Autorizovaní prodejci by teoreticky měli mít více prostředků a času na propagaci vlastních služeb a konkurenčních výhod a nemuseli se soustředit tolik na produkty, tj. automobily, samotné. Fakt, že AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. reprezentuje autorizovaného prodejce, se sebou přináší pro zákazníky tu výhodu, že dostanou vždy kvalitní, značkové produkty, resp. služby osvědčené a zaručené kvality.

3.2.3 Sektor konkurentů

Konkurenci u prodejců nových automobilů lze rozdělit do dvou skupin, a to na základě toho, zda se jedná o konkurenci zaměřenou na prodej vozů stejné značky, tj. konkurence mezi autorizovanými dealery nebo zda jde o konkurenci zaměřenou na prodej jiných značek automobilů.

Nejprve se budu věnovat konkurenci mezi autorizovanými prodejci značky Škoda, a to v okrese Kroměříž. V tomto okrese se nachází, včetně analyzované společnosti, tři takovýto prodejci. Prvního ze dvou konkurentů představuje firma Prima, komanditní společnost, která naneštěstí nemá k dispozici ve Sbírce listin, zveřejněné na serveru Ministerstva spravedlnosti, účetní závěrky od roku 2004. Zhodnotit výsledky hospodaření této společnosti, resp. porovnat je s výsledky firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. je tedy bohužel nemožné. Skutečností, že se jedná o významného konkurenta, dává za pravdu úspěšná dvacetiletá existence této společnosti (firma byla zapsána do obchodního rejstříku ke dni 10. května 1991) a výhodné umístění prodejny nedaleko centra města Kroměříž. Právě strategicky výhodná lokalizace může být, vedle ceny, při konkurenčních bojích o zákazníka rozhodující, zvláště pokud podniky nabízejí prakticky stejné služby a totožné zboží. Druhým konkurenčním autorizovaným prodejcem vozů značky Škoda v okrese Kroměříž je firma DOBE - CAR s.r.o., jejíž sídlo se sice nachází ve Zlíně, ovšem prodejnu má v Holešově, což je přibližně dvanáctitisícové město nacházející se poblíž Kroměříže. DOBE - CAR s.r.o. působí jako prodejce automobilů Škoda již od roku 1995 a o tom, že se jedná o konkurenta, kterého není radno podceňovat, svědčí mimo jiné to, že v roce 2006 firma získala od ŠKODA AUTO a.s. certifikát nejlepšího prodejce v České republice. Naneštěstí ani tato firma se však zřejmě neřídí povinností každoročně zveřejňovat účetní závěrku a ve Sbírce listin je dostupná účetní závěrka pouze do roku 2008. Porovnáme-li hospodářské výsledky, kterých bylo u tohoto konkurenta dosaženo v letech 2008, 2007 a 2006 s hospodářskými výsledky firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. v totožných letech, můžeme dojít k závěru, že tato společnost si vedla lépe. Důkazem tohoto tvrzení budiž rozdíly v tržbách za prodej zboží, které v roce 2006 činily 32 586 tis. Kč ve prospěch firmy AUTOSHOP PAULUS, rok následující 47 483 tis. Kč a v roce 2008 činil rozdíl v těchto tržbách 42 804 tis. Kč. Dále rozdíly v obchodních maržích, které se u firmy DOBE - CAR s.r.o. v letech 2006 a 2007 pohybovaly dokonce na záporné úrovni (což tedy znamená, že podnik nakoupené zboží prodával za cenu nižší, než za jakou jej nakoupil), v roce 2008 se sice této firmě podařilo dostat tržby za prodej

zboží nad hladinu nákladů vynaložených na toto zboží, ovšem ani tak zdaleka nedosáhla obchodní marže vykázané společností AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Na konci roku 2008 představovala obchodní marže analyzované společnosti částku 5 249 tis. Kč, oproti tomu firma DOBE - CAR s.r.o. vykazala obchodní marži ve výši 487 tis. Kč. Výsledky hospodaření v jednotlivých letech hovoří také ve prospěch společnosti AUTOSHOP PAULUS, tedy až na rok 2006, kdy větších hodnot dosáhla konkurenční firma (VH za účetní období u ní představoval 1 821 tis. Kč, kdežto u firmy AUTOSHOP PAULUS 895 tis. Kč). Firma DOBE - CAR s.r.o. se vedle prodeje a servisu vozů značky Škoda zabývá těmito činnostmi také u aut značky Fiat a Martin Motors, může tak teoreticky oslovit více klientů.

Nyní se již zaměřím na konkurenty z řad prodejců jiných značek nových automobilů v okrese Kroměříž, u těchto reprezentuje jednoho z nejvýznamnějších konkurentů firma AUTOSALON KROMEXIM spol. s r.o.

V roce 1998 získala tato firma dealerství osobních a užitkových automobilů značky Renault a jako Renault partner otevřela svou provozovnu v Kroměříži. Po tom, co úspěšně vkročila na automobilový trh v kroměřížském regionu a získala si dostatečnou klientskou základnu, zaměřila se na rozšiřování kapacity servisních a prodejních prostorů. Po získání statutou koncesionář Renault v lednu 2005 se tento podnik rozhodl vybudovat nový autosalon ve Zlíně a nadále rozšiřoval své služby. Pozici silného hráče potvrzuje přední umístění v žebříčku hodnocení importérem Renault ČR, a.s (vypracované na základě ohlasů zákazníků této společnosti). V lednu roku 2005 společnost AUTOSALON KROMEXIM spol. s r.o. získala certifikát ISO 9001:2000, v témže roce získala společnost ocenění za vynikající obchodní výsledky od Renault ČR, a.s v rámci soutěže Club d'Excellence, které se jí podařilo obdržet i ve dvou následujících letech (35).

Při pohledu na výsledky hospodaření, kterých firma AUTOSALON KROMEXIM spol. s r.o. dosahovala v letech 2009, 2008, 2007 a 2006, je jasné, že se jedná o expandující podnik. Tržby z prodeje zboží se chronologicky během uvedených let vyvíjely následovně: v roce 2006 činily 151 757 tis. Kč, v roce 2007 dosahovaly 182 764 tis. Kč, v roce 2008 byly ve výši 214 573 tis. Kč a v roce 2009 dosahovaly 165 088 tis. Kč. Náklady vynaložené na prodané zboží se v jednotlivých letech pohybovaly v těchto výších: 142 781 tis. Kč v roce 2006, rok následující ve výši 169 118 tis. Kč, v roce 2008 ve výši 200 775 tis. Kč a v roce 2009 činily tyto náklady 153 213 tis. Kč. Výsledek hospodaření vykazovaný podnikem AUTOSALON

KROMEXIM spol. s r.o. byl v roce 2006 na úrovni 1 259 tis. Kč, další rok se zvýšil na 4 274 tis. Kč, v roce 2007 se jej firmě podařilo navýšit na 4 369 tis. Kč a v roce 2009 narostl do výše 5 097 tis. Kč. V porovnání se společností AUTOSHOP PAULUS byly tyto výsledky až šestkrát vyšší (tak tomu bylo v roce 2008), což lze ovšem odůvodnit tím, že tento konkurent disponuje dvěma autosalóny a rozdíly jsou proto pochopitelné. Důležitým aspektem je také to, že firma KROMEXIM se věnuje prodeji vozů dosti oblíbené značky, například v roce 2009 představoval model Megane pátý nejprodávanější model u nás. Kromě prodeje značky Renault se tato firma věnuje také prodeji značky Dacia, jenž je ve vlastnictví automobilky Renault. Dacia sice, co do počtu v tuzemsku prodaných vozů, nemůže zdaleka konkurovat Škodě či Renaultu, ovšem popularita této značky u nás je čím dál větší. Za posledních pět let, tj. od roku 2006 do roku 2010, se počet registrovaných nových osobních automobilů této značky v ČR více jak zdvojnásobil (nárůst z 1 535 ks roku 2006 na 3 103 ks roku 2010).

Dalším významným konkurentem je firma Autoeden Zedník s.r.o., která je autorizovaným prodejcem automobilů značky Ford. Tato firma navazuje na činnost společnosti AUTOEDEN s.r.o. a kromě obchodní firmy je se společností AUTOEDEN téměř totožná, alespoň tedy co do předmětu podnikání, sídla a osoby jednatele a jediného společníka zapsaných v obchodním rejstříku.

K datu 30. 6. 2009 ukončila společnost AUTOEDEN s.r.o. dlouholetou spolupráci se společností FORD MOTOR COMPANY s.r.o., a to z důvodu organizačních změn ve vedení společnosti, které byly naplánovány na rok 2010. Nová společnost Autoeden Zedník s.r.o. navázala spolupráci s firmou FORD MOTOR COMPANY s.r.o. a uzavřela s ní dne 1. 7. 2009 smlouvu o autorizovaném prodeji a opravě vozů Ford. K tomuto dni také odkoupila vybavení servisu, aktivní skladové zásoby náhradních dílů a vozy Ford od společnosti AUTOEDEN s.r.o. a tím nahradila odstupující společnost ve stejné provozovně v Kotojedech (okrajová část města Kroměříž). Společnost dále získala většinu proškoleného kádru a převzala databázi dosavadních zákazníků. I přes hospodářskou krizi se společnosti podařilo během druhé poloviny roku 2009 splnit cíle stanovené importérem na 110 %, přičemž ke splnění tohoto cíle napomohla silná marketingová a reklamní kampaň, ve které chce firma i nadále pokračovat. Na rok 2010 měla firma v plánu zaměřit se na rozvoj prodeje náhradních dílů neznačkovým opravnám a tak rozšířit okruh odběratelů.

Výsledky hospodaření firmy AUTOEDEN s.r.o. vykázané v letech 2006 až 2009 se pohybovaly, s výjimkou roku 2006, pod úrovní výsledků hospodaření firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Konkrétně v roce 2006 tento autorizovaný dealer vozů Ford dosáhl výsledku hospodaření ve výši 1 296 tis. Kč, kdy tržby za prodej zboží činily 80 273 tis. Kč a obchodní marže 6 581 tis. Kč. V roce 2007 se výsledek hospodaření snížil na úroveň 746 tis. Kč, tržby za prodej zboží a náklady na něj vynaložené vzrostly na 87 314 tis. Kč, resp. na 78 987 tis. Kč a obchodní marže tedy činila 8 227 tis. Kč. V roce 2008 došlo k rapidnímu poklesu výsledku hospodaření, a to přibližně o 44 % na 421 tis. Kč, což je zhruba porovnatelné s poklesem výsledku hospodaření u firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o., který zde byl ve výši kolem 41 %. U tohoto konkurenta sice došlo v roce 2008 k nárůstu prodeje osobních vozů o pět procent, kterému napomohl příchod vozu Ford Kuga, který vyplnil dosud nezastoupenou verzi vozů SUV. Avšak prodej užitkových vozů zaznamenal pokles o dvacet osm procent. V roce 2009 došlo k již avizovanému převzetí zákaznické základny, zásob a provozovny a hodnoceny jsou proto výsledky jak firmy AUTOEDEN s.r.o., tak nástupnické firmy Autoeden Zedník s.r.o. Prvně uvedená společnost dosáhla v roce 2009 výsledku hospodaření ve výši 1 360 tis. Kč, což je meziroční nárůst o 223 % (pro srovnání u firmy AUTOSHOP PAULUS to byl nárůst o 166 %), druhá pak 956 tis. Kč. I přes to, že hospodářské výsledky tohoto konkurenta se pohybovaly téměř výlučně pod úrovní výsledků podniku AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. a otřásají jím jisté změny, představuje velmi významného konkurenta a to především proto, že značka Ford představovala během posledních čtyř let druhou nejprodávanější značku osobních automobilů u nás, viz Tabulka 3 uvedená níže.

rok	pořadí	značka	počet registrovaných nových OA v ČR (ks)	tržní podíl (%)
2006	1	Škoda	51 833	41,81
	2	Renault	8 156	6,58
	3	Volkswagen	7 116	5,74
2007	1	Škoda	49 094	37,04
	2	Ford	8 474	6,29
	3	Renault	7 477	5,64
2008	1	Škoda	44 530	31
	2	Ford	10 897	7,59
	3	Renault	9 189	6,4
2009	1	Škoda	47 620	29,46
	2	Ford	16 054	9,93
	3	Volkswagen	11 781	7,29
2010	1	Škoda	53 009	31,32
	2	Ford	14 234	8,41
	3	Volkswagen	13 069	7,72

Tabulka 3, Počet registrovaných nových osobních automobilů v České republice v letech 2006 až 2010 (Zdroj: *Web SDA* [online]. 2010 [cit. 2011-02-26]. Registrace nových OA v ČR za rok: 1-11/2004. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2004-11.ktgOAr.CZ.html>>)

Firma M servis, s.r.o. je také jedním z řad konkurentů zaměřujících se na prodej nových osobních automobilů a uskutečňujících tuto činnost v okrese Kroměříž. Sídlo tohoto dealera se nachází, stejně jako tomu bylo u výše uvedené společnosti Autoeden Zedník, v okrajové části města Kroměříž, tedy v Kotojedech. Značkou, na kterou se specializuje M servis, s.r.o., je Citroën jejímž autorizovaným prodejcem tato společnost je. Kromě toho se dále zaměřuje na vozy značky Subaru, u kterých ovšem nabízí pouze servis a nikoliv prodej. Při pohledu do účetní závěrky, resp. rozvahy za rok 2009, lze zjistit, že firma v tomto roce disponovala majetkem v celkové hodnotě 30 315 tis. Kč, z čehož 20 964 tis. Kč tvořila oběžná aktiva (což je kolem 69 % z celkových aktiv), 8 604 tis. Kč byla hodnota dlouhodobého majetku. Majetek byl kryt z větší části z cizích zdrojů, a to ve výši 20 225 tis. Kč (přibližně 67 % z celkových pasiv), kde nejvýraznější položkou byly krátkodobé závazky ve výši 17 070 tis. Kč. Tržby za prodej zboží byly v roce 2009 na výši 55 991 tis. Kč a obchodní marže potom činila 3 999 tis. Kč, výsledek hospodaření za toto účetní období byl 204 tis. Kč. Z pohledu do účetních závěrek let předešlých vyplývá, že firma neinvestuje do dlouhodobého majetku, u kterého dochází ke snižování jeho hodnoty pomocí odpisů, větší část aktiv tak u této obchodní společnosti tvoří oběžná aktiva, potažmo zásoby, resp. zboží. Zdroje krytí tohoto majetku pak sestávají především z cizích zdrojů, které po všechna hodnocená období, tj. roky 2006 až 2009, tvořily přibližně 67 %

z celkových pasiv. Firma nevyužívá prakticky žádné bankovní úvěry a výpomoci, resp. z rozvahy za poslední čtyři roky vyplývá, že splácí úvěr a u této položky tedy dochází k jejímu postupnému snižování. K financování aktiv jsou tak primárně využívány krátkodobé závazky, konkrétně závazky z obchodních vztahů. Výkazy zisku a ztrát umožňující zhodnocení vývoje tržeb z prodeje zboží ukazují to, že tyto se téměř každý rok snižovaly, s výjimkou roku 2007, kdy došlo k cca 8 % meziročnímu nárůstu, potom již ovšem nastaly v tržbách pouze propady (v roce 2007 činily tržby z prodeje zboží 68 454 tis. Kč, kdežto v roce 2009 již jen 47 561 tis. Kč), obchodní marže se potom vyvíjela takto: v roce 2009 představovala zmiňované 3 999 tis. Kč, rok předešlý 3 546 tis. Kč, v roce 2007 nabyla nejvyšší hodnoty 10 927 tis. Kč a v roce 2006 byla marže na úrovni 10 344 tis. Kč. Nejlepšího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2007, kdy tento nabyl hodnoty 854 tis. Kč, nejhoršího potom hned rok následující, kdy byl roven 199 tis. Kč. Vzhledem k nepříliš vysokým ziskům, kterých firma v jednotlivých letech dosahovala a s přihlédnutím k celkové oblibě, resp. počtu prodaných vozů značky Citroën v tuzemsku v posledních několika letech, bych tohoto konkurenta označil za nejslabšího ze všech výše uvedených. Toto ovšem neznamená, že by měl být podceňován nebo přehlížen.

Co se týče vstupu nového konkurenta do odvětví, není příliš pravděpodobné, že by v nejbližší době, tj. během příštího roku až dvou, došlo k vzniku nového autorizovaného dealera neojetých automobilů v okrese Kroměříž (a to ať už jakékoliv značky vozů). Důvodem jsou na jedné straně nemalé finanční prostředky nezbytné k zahájení, resp. k provozu této činnosti a činností s prodejem související, tj. autorizovaný servis a další služby, na druhé straně skutečnost, že v okrese se nachází již dostatek takovýchto prodejců a trh je do značné míry nasycen.

3.2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Po analýze sektorů zákazníků, dodavatelů a konkurentů nyní provedu analýzu pěti konkurenčních sil pomocí Porterova modelu, který hodnotí hrozbu intenzivní odvětvové konkurence, hrozbu v podobě nově vstupujících firem, hrozbu substitučních produktů, hrozbu rostoucího vlivu dodavatelů a zákazníků.

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Při analyzování konkurence, kterou jsem provedl výše, jsem pozornost soustředil pouze na okres Kroměříž a na rivaly z řad autorizovaných prodejců nových vozů

bez ohledu na to, jakou značku tyto vozy nosí. Níže provedu souhrnné hodnocení jednotlivých konkurentů, ve kterém uvedu jejich silné a slabé stránky.

Obchodní firma:

Prima, komanditní společnost

Silné stránky firmy:

- strategicky výhodná poloha v centru města,
- dvacetiletá existence firmy a s tím související zkušenosti,
- spokojenost zákazníků se servisem vozů značky Škoda,
- loajální zákazníci (v roce 2010 zaujímala firma 17. místo z 274 servisů Škoda a index udržení zákazníků činil 90,77 %).

Slabé stránky firmy:

- z dostupných zdrojů se tyto nepodařilo odhalit.

Obchodní firma:

DOBE - CAR s.r.o.

Silné stránky firmy:

- dlouholeté zkušenosti - prodejce vozů škoda již šestnáct let,
- certifikát nejlepšího prodejce v České republice za rok 2006,
- prodej a servis automobilů více jak jedné značky (Škoda, Fiat a Martin Motors).

Slabé stránky firmy:

- záporné obchodní marže,

Obchodní firma:

AUTOSALON KROMEXIM spol. s r.o.

Silné stránky firmy:

- dealer automobilů Renault již třináct let,
- dva autosalony,

- prodej a servis více jak jedné značky (Renault a Dacia),
- certifikát ISO 9001:2000,
- vynikající obchodní výsledky,
- každoroční navyšování zisku.

Slabé stránky:

- z dostupných zdrojů se tyto nepodařilo odhalit.

Obchodní firma:

Autoeden Zedník s.r.o.

Silné stránky firmy:

- zaměření na prodej automobilů druhé nejprodávanější značky u nás,
- silná marketingová podpora.

Slabé stránky firmy:

- nepříliš atraktivní umístění prodejny v okrajové části města Kroměříž,
- potřeba zaškolení části personálu z důvodu organizačních změn.

Obchodní firma:

M servis, s.r.o.

Silné stránky firmy:

- agresivní strategie financování aktiv.

Slabé stránky firmy:

- jako u výše uvedeného konkurenta, tzn. nezcela pro zákazníka atraktivní umístění prodejny v okrajové části města,
- riskantní způsob financování (což představuje spíše hrozbu).

Z výše uvedených údajů vyplývá, že v okrese Kroměříž působí šest autorizovaných dealerů, z nichž polovinu tvoří prodejci vozů značky Škoda. Lze tedy hovořit o značném konkurenčním tlaku mezi těmito dealery, kteří musí bojovat o získání každého zákazníka a o jeho udržení, tedy o to, aby se po koupi nového vozu k firmě vracel a využíval její servisní služby. Díky tomu, že ceny vozů značky Škoda jsou u jednotlivých prodejců prakticky totožné (pomineme-li různé slevové akce typu výprodeje skladových zásob), je jasné, že vedle ceny a dostupnosti dealera se bude kupující rozhodovat na základě poskytovaných služeb a jejich ceny. Oproti konkurenci nabízí firma AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. svým klientům navíc například úschovu pneumatik zdarma, mytí vozů po opravě zdarma, nejdelší otevírací dobu servisu nebo se může pochlubit vlastní stanicí technické kontroly, a to již od roku 2002. Je také zřejmé, že pro podniky jakým je AUTOSHOP PAULUS, jsou klíčové právě ti zákazníci, kteří se zaměřují na využívání servisních služeb, a to zejména v období hospodářské recese, kdy dochází k útlumu poptávky po nových automobilech (nejedna firma byla odkázána na tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb při nemožnosti tvorby obchodní marže, jako tomu bylo například v případě konkurenční firmy DOBE - CAR s.r.o.).

Na konci roku 2010 připadalo v tuzemsku v průměru 2,34 obyvatel na jedno osobní auto, což bylo oproti loňskému roku takřka nepatrné snížení (k datu 31. 12. 2009 to bylo 2,37 obyvatel na jedno osobní auto). V roce 2010 ve Zlínském kraji, do kterého spadá okres Kroměříž a potažmo tedy i firma AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o., připadlo 2,64 obyvatel na jeden osobní vůz, což je lehce nad celorepublikovým průměrem. Průměrný věk osobních automobilů u nás se v roce 2008 snížil na 13,82 let, jak důsledek většího počtu vyřazených vozidel. Tento příznivý trend pokračoval i v roce 2009, kdy se průměrný věk snížil až na 13,65 roku. Údaje za celý rok 2010 však tento trend nepotvrdily, jelikož věk vozového parku v České republice vzrostl na 13,7 roku (37).

Z údajů uvedených výše lze usuzovat na základní stupeň nasycenosti trhu u nás, kdy osobní automobil má v průměru prakticky každá rodina či podnikatel. Ze zákonitosti nasyceného trhu vyplývá, že v naprosté většině případů je předchůdce nově zakoupeného automobilu následně obchodován na trhu ojetých vozidel, popř. vrácen leasingové společnosti, kde opět končí jako obchodovaná ojetina. S touto transakcí souvisí (zůstatková) cena, za kterou je ojetina prodána, protože ta je často použita jako akontace na nový vůz. Proto hraje při nákupu nového automobilu tak

významnou roli "zbavení se" původního automobilu, protože se zbytkovou cenou se počítá při nákupu nového vozu. Navíc trh s ojetými automobily do značné míry také "doplácí" na akční snižování cen automobilů nových. Jednání mnohých prodejců nových automobilů se zákazníky však není často na potřebné úrovni. Autobazar je stále ještě jakýmsi přívazkem a nechtěným zlem, zatímco by měl být už plnohodnotnou součástí jejich firmy. Stačí se podívat na zkušenosti z vyspělých zemí, kde často připadá na jedno prodané nové auto výkup a prodej dvou ojetých (21).

Firma AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. se zabývá také prodejem ojetých automobilů ovšem, z výše uvedeného hlediska, hlavně jejich výkupem. Možnost odprodeje starého automobilu ocení jistě nejen ze zákazníků a tato možnost může nemalou měrou přispět k tomu, aby firma daného klienta získala. Vedle společnosti AUTOSHOP PAULUS se výkupu ojetých vozidel věnují z výše uvedených konkurentů ještě tyto firmy: DOBE - CAR s.r.o., AUTOSALON KROMEXIM spol. s r.o., Autoeden Zedník s.r.o. (přičemž poslední dva uvedení konkurenti kupují pouze automobily té značky, jejímž autorizovaným prodejcem jsou).

Hrozba nově vstupujících firem

Jak jsem již předznamenal v části věnované sektoru konkurentů, hrozba vstupu nové firmy příliš velká není, alespoň tedy v okrese Kroměříž. Argumentem tohoto tvrzení je fakt, že zde působí již tři autoprodávající nejprodávější značky vozů u nás (hrozba vstupu nového autorizovaného dealera značky Škoda je fakticky mizivá) a další tři prodejci ostatních světových značek. Dalšími důvody nepravděpodobného vstupu nového rivala jsou vysoké náklady nezbytné k samotnému započetí této podnikatelské činnosti, jakož i k jejímu vykonávání. Požadavky výrobců na technická zařízení jsou, čím dál vyšší a jdou ruku v ruce s pokrokem v automobilovém průmyslu a technologickými vylepšeními. Investice do vybavení se tak nezřídka pohybují v řádech stovek tisíc až miliónů korun. Nutné je vedle nákladů na vybavení počítat také s náklady na případnou výstavbu autosalonu a autoservisu, eventuálně na koupi či pronájem těchto prostor. Snad ze všeho nejdůležitější jsou lidé – získat kvalifikované a kvalitní zaměstnance si jistě vyžaduje vynaložení dalších nemalých finančních prostředků, s kterými je nutné počítat (i v této oblasti se samozřejmě projevuje nátlak ze strany automobilek). V horizontu budoucích dvou let se z výše uvedených důvodů tedy nepočítá s tím, že by na pole prodejců nových osobních automobilů v okrese Kroměříž vstoupil nový hráč. Rovněž povaha prodávaného zboží signalizující na vysoké kapitálové požadavky není velkým lákadlem pro nové podniky, v případě

výstupu by tento byl pro podnik, vzhledem k vázanosti kapitálu v podnikových zásobách, také dost finančně náročný. V případech, kdy by podnik měl v úmyslu zásoby rychle odprodat, resp. byl by k tomu nucen, musel by se uchýlit ke snížení jejich prodejní ceny na pro zákazníka přijatelnou úroveň, která by se ovšem nemusela shodovat s přijatelnou úrovní prodejce (jako tomu bylo například u konkurenční firmy DOBE - CAR s.r.o., kde se tržby z prodeje zboží pohybovaly pod úrovní nákladů vynaložených na toto zboží).

Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů

Co se týče produktů, se kterými firma obchoduje v rámci jejího rozhodujícího předmětu podnikání, tak u těchto v obecné rovině substituční produkty významnou úlohu nesehrávají. Osobní automobil lze sice nahradit například motocyklem, nákladním či tranzitním automobilem nebo případně i bicyklem s pomocným motorem, apod., ovšem při takové náhradě by zákazník prakticky přišel o výhody, které mu osobní auto v porovnání s výše uvedenými dopravními prostředky nabízí. Tyto samozřejmě mají oproti automobilu i výhody, ale z hlavního funkčního hlediska, tj. hromadná přeprava určitého počtu osob, automobilům konkurovat nemohou (zde by v úvahu připadaly substituty v podobě městské, případně meziměstské hromadné dopravy, kde se ovšem nejedná o koupi samotného dopravního prostředku, nýbrž o koupi služby, tudíž o těchto substitutech dále uvažovat nebudu). Automobil tedy v zásadě nahradit nelze, můžeme ovšem uvažovat o nahraditelnosti motoru, jímž je dané vozidlo vybaveno. Zde může roli substitutu sehrávat ekologický elektromotor, který by mohl nahradit vznětový, resp. zážehový motor (v úvahu připadá také nahraditelnost zážehového motoru za vznětový a obráceně). Jelikož elektromotorům jsem pozornost věnoval již v části zaměřené na technologický sektor, dále se jim již příliš věnovat nebudu a zaměřím se především na dieselové a benzinové motory.

U elektromobilů stojí za zmínku snad ještě to, že k jejich koupi se nejčastěji uchylují lidé s asi o 20 % vyššími příjmy, než jaké mají kupci nových konvenčních automobilů. Dalším rysem je pak vyšší věk, v němž si kupující elektromobil, resp. automobil kupují – padesát let namísto čtyřiceti. Podle Waltera McManuse z University of Michigan mají řidiči hybridů vyšší vzdělání než řidiči kterékoli jiné skupiny automobilů. Očekávají rychlejší růst cen paliv než ostatní a navíc jsou se svými hybridy téměř stoprocentně spokojeni (38).

Nyní se již budu zabývat dieselovými a benzinovými motory, respektive výhodami, které nabízejí a oblibou, jakou u tuzemských řidičů mají. Naftové motory mají obecně nižší spotřebu paliva a cena nafty bývá zpravidla také nižší než u benzínu. Naopak ceny vozů s dieselovým motorem jsou vyšší než u srovnatelných vozů na benzinový pohon a rovněž povinné ručení, vzhledem k obvykle většímu objemu válců, bývá u vozů se vznětovým motorem vyšší. V neprospěch dieselových motorů dále hovoří to, že jsou technologicky náročnější a je u nich větší pravděpodobnost poruchy dražších součástek. Auto s dieselovým motorem se tedy vyplatí lidem, kteří projedí velké množství kilometrů (a úspora z rozdílu ceny nafty a benzínu je tedy znatelná). Co se týče jízdních vlastností, tak naftové motory zabírají dobře již od nižších otáček, kde jsou benzinové motory poměrně líné. Ve vyšších otáčkách už ale síla dieselu neroste, síla benzinového motoru naopak ano. Tuto vlastnost dieselu ocení řidiči hlavně při jízdě ve městě, výkon benzínu stoupající s otáčkami jim zase přijde vhod při sportovnější jízdě mimo město. Diesel i benzin tedy mají po stránce jízdních vlastností výhody a nevýhody, ale nedá se říct obecně, jestli lépe jezdí naftový nebo benzinový motor. V následující tabulce jsou pro srovnání uvedeny údaje o nejvyšší rychlosti, zrychlení a průměrné spotřebě různých motorů (objem a palivo), které se dávají do vozů Škoda Octavia a Fabia.

	Škoda Octavia			Škoda Fabia	
	1.4 benzin, 59 kW	1.6 benzin, 75 kW	1.9 diesel, 77 kW	1.4 benzin, 55 kW	1.9 diesel, 74 kW
nejvyšší rychlost [km/h]	173	190	192	167	185
zrychlení z 0 na 100 km/h [s]	14,2	12,3	11,8	13,8	11,5
spotřeba - město [l/100km]	9,6 - 9,7	9,7 - 9,9	6,5	8,6 - 8,7	6,4 - 6,5
spotřeba - mimo město [l/100km]	5,6 - 5,7	5,7 - 6,0	4,3	5,3 - 5,4	4,0 - 4,1
spotřeba - kombinovaná [l/100km]	7,0 - 7,1	7,2 - 7,4	5,1	6,5 - 6,6	4,9 - 5,0

Tabulka 4, Srovnání benzinových a naftových motorů (Zdroj: *Průvodce koupí auta pro normální lidi* [online]. 2007, 31.8.2007 [cit. 2010-12-07]. Motor. Dostupné z WWW: <<http://auta.podlupou.info/motor>>)

Na této tabulce lze demonstrovat to, že spotřeba je z velké míry dána hmotností auta. Nevýplatí se proto šetřit a pořizovat si Octavii s benzinovým motorem 1.4 (který na tak velké auto příliš nestačí) místo 1.6, protože rozdíl ve spotřebě je minimální a rozdíl ve výkonu dost patrný. Jisté úspory se dá dosáhnout spíše s Fabií 1.4, ale nejedná se o takovou úsporu, jakou by člověk očekával. Benzinový motor 1.6 je výkonově v podstatě ekvivalentní s dieselovým motorem 1.9. Značné rozdíly jsou ale ve spotřebě (i když u jiných značek není tento rozdíl tak výrazný). Pokud řidiči jezdí

hlavně ve městě, nejsou rozdíly ve spotřebě mezi benzínovými motory s různými objemy příliš patrné (34).

Při koupi nového automobilu můžou zákazníci, kromě diesellového, benzinového či elektro motoru, uvažovat také o koupi motoru na jiný druh pohonných hmot, jako je plyn nebo bionafta. Nicméně nejprodávanější jsou stále vozy vybavené právě vznětovými a zážehovými motory, v roce 2010 bylo 57 % z celkového počtu 169 236 prodaných nových osobních automobilů vybaveno benzinovým motorem, 40 % potom diesellovým. Obliba zážehových motorů u nás přitom stále roste a do budoucna ještě zřejmě poroste, může za to především vývoj cen pohonných hmot a očekávání toho, že benzin bude v budoucnu zlevňovat, zatímco nafta naopak podraží. Vývoji cen pohonných hmot, resp. poptávce po vozech s daným typem motoru, by se měli přizpůsobit prodejci automobilů a upravit svou nabídku, aby byli s to uspokojit požadavky a přání svých zákazníků.

Hrozba rostoucí kompetence (vlivy, síly) dodavatelů

Obrovskou vyjednávací sílu dodavatele, kterého představuje společnost ŠKODA AUTO a.s. jsem již zmínil a tuto vysokou vyjednávací sílu lze adekvátně odůvodnit nepostradatelností dodávek a vysokými náklady při eventuální změně dodavatele, tedy při změně prodávané značky. Jakožto autorizovaný dealer je podnik AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. vázána dealerskou smlouvou k jistým povinnostem k Mladoboleslavské automobilce. Jedná se hlavně o povinnost prodeje produktů výrobce, povinnost trvalého odebrání těchto produktů, povinnost jednat při prodeji v souladu s pokyny výrobce, tzn. například dodržovat danou cenovou politiku, dodržovat při prodeji určité standardy (profesionální jednání s klienty, způsob prezentace produktů i značky samotné) či udržovat jistou kvalitu služeb s prodejem souvisejících. Každý autorizovaný dealer je ovšem oprávněn při prodeji využívat i jistých výhod, které mu ze spolupráce s výrobcem plynou. Jedná se například o možnost těžit z dobrého jména výrobce, při prodeji využívat logo výrobce a ochranné známky a samozřejmě pak možnost nákupu automobilů, které jsou předmětem pozdějšího prodeje, za zvýhodněnou cenu. Nejen z nepostradatelnosti dodávek a vysokých nákladů při změně dodavatele, ale i z povahy uzavřené smlouvy mezi firmou ŠKODA AUTO a.s. a firmou AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. jasně vyplývá obrovská vyjednávací síla tohoto dodavatele. ŠKODA AUTO a.s. si prakticky může diktovat podmínky, za kterých bude firma AUTOSHOP PAULUS vykonávat svou

podnikatelskou činnost. Jistě, že v zájmu výrobce je prodat co nejvíce svých výrobků a co nejlépe uspokojit konečné zákazníky a prostředníkem splnění těchto zájmů jsou právě autorizovaní prodejci. V zájmu výrobce by proto měla být i optimální spolupráce s těmito prodejci a nezneužívání, do jisté míry, nadřazeného postavení.

Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků

Jak jsem již popsal v části pojednávající o sektoru zákazníků, tak tento je tvořen klientelou firemní a soukromou. Vyjednávací síly privátních a firemních zákazníků jsou, vzhledem k jejich procentuálnímu zastoupení na celkové poptávce, přibližně na stejné úrovni. O něco vyšší vyjednávací sílu mají sice firemní klienti, kteří při úvahách o možné koupi nového vozu mohou s větší pravděpodobností zvažovat koupi více jak jednoho automobilu do svého podniku, ale i přesto není jejich vyjednávací síla příliš vysoká. V okrese Kroměříž neexistuje příliš mnoho firem, které by zakoupili více jak tři automobily naráz, důvodem přitom nejsou pouze ekonomické možnosti daných firem, ale i uplatnění většího množství automobilů v podniku, resp. jejich nevyužití. Možnost většího nátlaku ze strany firemních klientů tak příliš reálná není, jelikož tato klientela ve své podstatě sestává z drobných živnostníků, kteří nakupují prakticky ve stejném množství jako klientela soukromá. Pokud by ovšem například došlo v dané geografické lokalitě ke vzniku nové, větší firmy (zaměstnávající více jak 50 pracovníků), která by měla potřebu vybavit se novým vozovým parkem, je reálné, že by tato firma byla s to dosáhnout nátlaku vedoucímu ke snížení ceny, popřípadě k jiným výhodám. Tato varianta však není příliš aktuální a objektivně vzato ani reálná, jelikož zde obecně dochází více k úbytku středních a velkých podniků nežli k jejich vzniku. Společnost AUTOSHOP PAULUS se tak při úvahách o oslovení potencionálních firemních klientů soustřeďuje především na živnostníky a malé podniky s počtem méně jak 50 zaměstnanců. S přihlédnutím k povaze prodáváného zboží, jehož cena představuje, obzvláště u privátních zákazníků, nemalý zásah do rozpočtu a s přihlédnutím k nemalému množství konečných zákazníků (tedy k jejich podílu na celkové poptávce), lze opravdu jejich vyjednávací sílu označit za malou. Větší množství drobných zákazníků, namísto několika silných, navíc firmě umožňuje získat více potencionálních klientů využívajících servisních a jiných služeb.

3.3 Analýza interních vlivů

V rámci analýzy interních vlivů provedu nejprve analýzu strategie firmy a cílů s touto související, dále zhodnotím organizační strukturu aplikovanou ve firmě, následně věnuji pozornost informačním systémům aplikovaným ve firmě a způsobům komunikace, dále se zaměřím na analýzu stylu řízení, analýzu spolupracovníků firmy a její kultury a na závěr provedu rozbor schopností personálu firmy.

Strategie firmy

Strategie firmy představuje cestu, po které se firma vydá a zdárně dosáhne svých cílů. Nejprve se tedy zaměřím na cíle, které si vedení společnosti AUTOSHOP PAULUS vytýčilo. Hlavními cíly je udržet si trvalou pozici mezi renomovanými dealery a nadále zvyšovat své zisky. Těchto cílů chce firma dosáhnout především oslovením a získáním si nových spokojených zákazníků, stejně jako jejich udržením pomocí pokračujícího trendu zkvalitňování jim poskytovaných služeb. Oslovit novou klientelu se společnost snaží prostřednictvím reklamy v regionálních masmédiích (např. v týdeníku Kroměřížska, Kroměřížském deníku, MF DNES Zlínského kraje) a v mapách a publikacích zaměřených na město Kroměříž, dále prostřednictvím internetových stránek (kde mimo jiné nabízí oproti konkurenci možnost prohlédnout si prostřednictvím speciálního prohlížeče autosalon v maximálním zorném úhlu 360° x 180°). Přesvědčit zákazníky k nákupu by potom měla hlavně nabídka u nás oblíbených automobilů značky Škoda, nabídka služeb na nejvyšší úrovni a profesionální přístup všech zaměstnanců firmy. K získání zákazníků by měla přispět také ta skutečnost, že společnost AUTOSHOP PAULUS disponuje od roku 2002 stanicí technické kontroly a může tak nabídnout svým klientům služby související s jejím provozem (jedná se například o pravidelné technické prohlídky osobních automobilů, nákladních a dodávkových automobilů do hmotnosti 3,5 t, motocyklů, přívěsů a návěsů, pravidelné měření emisí benzinových a naftových motorů, technické kontroly přestaveb vozidel apod.). Tímto se také do jisté míry odlišuje od svých konkurentů, kteří zmiňované služby ve svém portfoliu služeb nemají. Další činností, kterou by firma mohla oslovit potencionální kupce nových automobilů, je výkup ojetých vozů (zvláště pak možnost odkupu na protiúčet, kdy klient může při koupi nového vozu použít svůj starý jako protihodnotu).

Organizační struktura firmy

Organizační strukturu aplikovanou ve společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. jsem již popsal v části věnované charakteristice analyzovaného subjektu, kde je mimo jiné uvedeno, že tato struktura odpovídá typu funkcionální organizační struktury. Vedením společnosti je pověřen její ředitel, kterým je pan Roman Paulus, který je také jedním z jednatelů a společníků. Pan Roman Paulus je tedy zodpovědný za plynulý chod firmy, kontrolu podřízených pracovníků a společně s ostatními společníky rozhoduje o klíčových záležitostech vztahujících se k jejich společné podnikatelské aktivitě. Pod vedením ředitele společnosti pracuje v současné době třicet zaměstnanců, tento počet je ovšem dosti variabilní, protože mezi předměty podnikání, kterým se firma věnuje, jsou také činnosti se sezónním nábojem zaměstnanců (například u hostinské činnosti nebo u prodeje pohonných hmot dochází k přijímání sezónních pracovníků v letních měsících). Za bezproblémový chod a vedení oddělení zaměřeného na prodej nových vozů je odpovědný pan Jiří Gabriel, do jehož pracovní činnosti, kromě dalšího, spadá například zajištění dodávek zboží, tzn. nových vozů, z výrobního závodu ŠKODA AUTO a.s. do prodejny pomocí informačního systému a nástroje B2B, dále řízení podnikových zásob jakož i ostatní logistické aktivity. Za vedení oddělení zaměřeného na servis automobilů a služeb se servisem souvisejících je odpovědný pan Jiří Klabal, který má na starost například příjem a výdej vozidel, vedení techniků, komunikaci se zákazníky apod. Za to, aby v podniku fungovalo po ekonomické stránce vše tak, jak má, je odpovědná vedoucí ekonomického oddělení, kterou je paní Dana Paulusová.

Informační systémy

Interní komunikace ve firmě je navazována samozřejmě nejčastěji osobním kontaktem, a to jak mezi řadovými zaměstnanci, tak mezi vedoucími pracovníky, jakož i mezi oběma skupinami navzájem. Interní komunikace sehrává v společnosti AUTOSHOP PAULUS důležitou roli a jejím prostřednictvím se pracovníci dozvídají informace nezbytné k výkonu jejich práce a ke správnému rozhodování při pracovních činnostech. Nemalého významu relevantních informací ve správný čas, na správném místě, si je vedení společnosti dobře vědomo a vede své zaměstnance k tomu, aby se aktivně podíleli o veškeré důležité údaje, které by mohly přispět k rozvoji dané pozice, jakož i celého podniku. S tímto je spojen styl řízení, který je ve firmě uplatňován a kterému se budu věnovat v dalším bodě, jakož i firemní kultura, o které

se také dále zmíním. Pokud některé interní záležitosti nelze nebo není efektivní řešit osobním kontaktem, přichází na řadu druhý nejčastější způsob komunikace a to je prostřednictvím služebních e-mailů, který připadá v úvahu při dorozumívání se mezi jednotlivými vedoucími pracovníky, jejichž pracoviště jsou fyzicky vzdáleny. Cílem vedení společnosti je to, aby každý ze zaměstnanců cítil s podnikem sounáležitost, aby všichni zaměstnanci byli včas informováni o všech pro ně důležitých informacích a aby se s firmou sžili a společně dosáhli cílů firmy, tj. upevnění trvalé pozice mezi renomovanými dealery a získání a udržení si co největšího počtu spokojených zákazníků. Naprostá většina informací je zpracována automatizovaně, což znamená, že data jsou evidována a zpracovávána počítačem, kterým je vybaveno každé oddělení, resp. každý vedoucí pracovník (za pomoci IT a speciálních programů, např. programu DUNA, je zpracováváno účetnictví, mzdová evidence, daně, evidence současných zákazníků, evidence stavu zásob atd.).

Komunikace s externími subjekty probíhá dle toho, o jaký subjekt se jedná buď osobně nebo po telefonu, internetu, potažmo elektronickou poštou či klasickou poštou. Osobní kontakt bývá praktikován samozřejmě zejména u zákazníků, kteří zavítají do prodejny, resp. servisu za účelem koupě automobilu nebo náhradního dílu, resp. za účelem využití některé ze služeb. Oproti tomu styk s dodavatelem bývá zpravidla navazován prostřednictvím internetu a databáze B2B (z 90 % je komunikace s podnikem ŠKODA AUTO a.s. navazována prostřednictvím elektronické komunikace). Tato databáze slouží především k objednávání nových automobilů a náhradních dílů od výhradního dodavatele, tedy od zmiňované firmy ŠKODA AUTO a.s. Výhodou této databáze je velmi vysoká míra automatizace a provázanost mezi oběma obchodními partnery, jakož i její návaznost na informační systém firmy AUTOSHOP PAULUS (dochází zde k úbytku nezbytných procesů, při nichž by ručním zpracováním či přehráváním do IS podniku mohlo dojít k chybám). Elektronická pošta je využívána, vedle komunikace s dodavateli, například i k oslovení významných, stálých zákazníků a jejich upozornění na případné slevové či jiné akce. Klasická pošta se v podniku využívá prakticky už jen při komunikaci s úřady a při zasílání novoročních, narozeninových a jiných blahopřání významným klientům.

Styl řízení

Styl řízení, který aplikuje vedení společnosti AUTOSHOP PAULUS odpovídá demokratickému stylu řízení. Zaměstnanci podniku se nepřímým podílem na jeho řízení,

každý z nich má možnost vyjádřit se a říci svůj názor, který je vedoucími pracovníky respektován a brán v potaz. Pracovníci firmy díky tomu nabývají pocit sounáležitosti s podnikem a jsou více zainteresovaní na dosahovaných výsledcích a pociťují osobní zaujetí. Konečná rozhodnutí v klíčových záležitostech ovšem vždy leží na bedrech vedoucích pracovníků, potažmo na řediteli firmy. Právě díky demokratickému přístupu k vedení společnosti a otevřenosti vedoucích pracovníků, jakož i zaběhnutým komunikačním zvyklostem popsaným výše, se může analyzovaný subjekt lépe rozvíjet a snadněji odhalovat nedostatky či problémy uvnitř i vně podniku. K podělení se, či výměně, názorů slouží pravidelné měsíční firemní porady, na kterých má každý z pracovníků možnost vystoupit a otevřeně říci svůj názor na dané aktuální téma či otevřít diskuzi na téma nové.

Spolupracovníci

V souladu s výše uvedeným stylem řízení a uplatňovaným přístupem k zaměstnancům společnosti ze strany jejího vedení, je zřejmé to, že management podniku si je důležitosti svých podřízených velmi dobře vědom. Za klíčový faktor úspěchu jsou považováni právě pracovníci firmy, kteří sehrávají při rozvoji podniku, stejně jako při otázkách jeho samotného bytí či nebytí, velmi důležitou roli. Například v době ekonomické recese, kdy se prodeji nových osobních automobilů nemusí vést příliš dobře, jsou pro firmu rozhodující servisní služby poskytované zákazníkům, především pak jejich kvalita a renomé (nejeden klient dá na doporučení známého a na jeho základě svěří své vozidlo do rukou toho či onoho odborníka a není snad ani příliš překvapující, že u některých autoservisů dochází v této oblasti k šíření tzv. virálního marketingu). Na pracovníky nejen servisního oddělení jsou kladeny požadavky kvalifikačního i kvalitativního charakteru. Především zaměstnanci z řad automechaniků jsou často účastníky školení prováděného automobilkou ŠKODA AUTO a.s. zaměřených ku příkladu na zlepšení jejich obslužných schopností strojů a zařízení. Ovšem ani ostatní pracovníci nemohou být v oblasti vzdělávání a zlepšování se pasivní a i tito se účastní kurzů zaměřených například na zdokonalení komunikačních schopností a obchodních dovedností, řidičských schopností, IT znalostí nebo manažerských dovedností, apod. Zaměstnancům podniku je vštěpována myšlenka a platné dogma „náš zákazník, náš pán“. Pracovníci se proto musí ve všech ohledech a situacích chovat profesionálně a snaží se klientům nabídnout to nejlepší a přesvědčit je o tom, že to co nabízí, opravdu představuje nejlepší možnou variantu. Díky tomuto

přístupu si analyzovaný podnik získal dobrou pověst a zároveň s ní řadu loajálních zákazníků, jejichž řady se jistě budou dále rozšiřovat. Za dobrými pracovními výkony stojí vždy dobré pracovní podmínky a prostředí, obojí přitom ve společnosti AUTOSHOP PAULUS panují. Vytvoření, trvalé udržení a rozvoj pozitivního pracovního klimatu je jedním z cílů vedení společnosti, kterého má být dosaženo i díky otevřenému způsobu řízení firmy.

Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Firemní kulturu, jenž je v analyzovaném podniku zavedena a udržována, lze popsat jako pozitivní kombinaci dodržování daných zásad a pravidel stanovených vedením firmy s přirozeně vygenerovanými zvyklostmi kolektivem veškerých jeho pracovníků. Vznik této firemní kultury byl tedy aktivně ovlivněn ze strany vrcholového vedení, viz výše uvedená snaha o vytvoření pozitivního pracovního prostředí, společně s aktivním přirozeným vývojem formovaným samotnými zaměstnanci. Na podnikovou kulturu má, vedle stylu řízení, přístupu personálu a dalších faktorů nehmotné povahy, dále vliv také to, jak vypadají samotné pracoviště, jak jsou vybavena a jak na zaměstnance působí. I v této oblasti se vedení snaží vytvořit ideální podmínky nejen pro své zákazníky, kterým chce nabídnout příjemné a hezké prostředí, ale také pro své zaměstnance, kteří se v prostorách určených pro prodej, servis, administrativní činnost atd. pohybují dnes a denně. Tvorba sdílených hodnot v podniku je podporována také například různými firemními akcemi k příležitosti narozenin či jiných výrazných událostí týkajících se zaměstnanců analyzované společnosti. Vzájemné respektování mezi vedením a podřízenými pracovníky (demokratický styl řízení), zaběhnuté zvyklosti a etiketa společně s otevřenou vnitropodnikovou komunikací a dodržování zásady předávání včasných, relevantních informací, tvoří firemní kulturu a ve značné míře také posiluje konkurenceschopnost firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.

Schopnosti

Každá jedna pozice ve firmě vyžaduje adekvátní kvalifikaci, tzn. odpovídající vzdělání, znalosti a dovednosti, odbornou a obecnou způsobilost. Od každého zaměstnance se očekává nejen to, že bude přístupný k případnému rozšiřování svých kvalifikačních znalostí a dovedností, ale i to, že sám bude tyto své vlastnosti aktivně rozvíjet a snažit se tak přispět nejen podniku, ale v hlavní řadě sobě samému. K profesnímu a osobnímu rozvoji zaměstnanců slouží školení a kurzy, kterých se tito

účastní nejen z vůle vedení společnosti, ale především kvůli splnění požadavků kladených na autorizované prodejce automobilkou. Z obliga není ani samotné vedení, potažmo ředitel společnosti, které rovněž navštěvuje speciální školicí kurzy a samo vyvíjí snahu o sebezdokonalování se a snaží se jít podřízeným příkladem.

O tom, že snahou a cílem mít kvalifikované a schopné pracovníky není přáním pouze firmy AUTOSHOP PAULUS, ale i samotného výrobce, svědčí následující výrok člena představenstva Škoda Auto pro prodej a marketing Jürgena Stackmanna: Kvalifikované a moderní koncepty školení pro naše partnery jsou rozhodující pro celosvětový úspěch značky Škoda. Know-how a kompetence pracovníků v autosalonu mají bezprostřední vliv na spokojenost zákazníků. Naše investice do vysoké kvality partnerů, jak do jejich osobní kvalifikace, tak i do kvalifikace jejich zaměstnanců, je důležitým příspěvkem k růstové strategii naší společnosti. (20).

Rozvoj schopností je zvláště významný u pracovníků firmy, kteří sami předávají své znalosti a dovednosti jiným osobám. Jedná se tedy o pracovníky školicího střediska, které je, v rámci jednoho z předmětů podnikání zaměřeného na školicí a vzdělávací činnost v oblasti automobilového průmyslu, v podniku zavedeno. Školení je určeno nejen pro interní zaměstnance, ale i pro externí zájemce například z řad automechaniků, resp. autoservisů (školení jsou zaměřena na technické, obchodní, právní a další oblasti vzdělávání týkající se automobilového průmyslu). Toto školicí středisko je jedním z šesti takovýchto středisek ŠKODA AUTO a.s. v České republice (další se nachází samozřejmě v Mladé Boleslavi, dále v Praze, Plzni, Hradci Králové a v Brně). Tímto samozřejmě nedochází k degradaci významu ostatních pozic a nezbytnosti jejich neustálého rozvoje vedoucího k lepším výsledkům a prosperitě.

3.4 Finanční analýza

V následující praktické části mé diplomové práce se zaměřím na finanční analýzu společnosti AUTOSHOP PAULUS. Tato analýza je důležitou součástí komplexního rozboru podniku a umožní mi posoudit finanční situaci firmy, jakož i příčiny této situace. K posouzení finančního zdraví společnosti využiji elementární metody finanční analýzy, konkrétně analýzu stavových ukazatelů, rozdílových a tokových ukazatelů, dále analýzu poměrových ukazatelů a na závěr analýzu soustav

ukazatelů. Hodnoceny budou roky 2005 až 2009 a při jejich hodnocení budu vycházet z údajů obsažených v účetních výkazech za tyto uvedené období.

3.4.1 Analýza stavových ukazatelů

Pomocí této nepříliš náročné analýzy lze lehce získat přehled o současné situaci a vývoji jednotlivých položek rozvahy. Nejprve provedu analýzu horizontální, která spočívá v porovnání dvou bezprostředně po sobě jdoucích účetních období. Z analýzy zjistím, zda došlo k úbytku nebo naopak přírůstku majetku, resp. zdrojů jeho krytí. Rozbor bude aplikován jen u vybraných položek aktiv a pasiv, a to jak pomocí procentuálního vyjádření, tak za pomoci absolutního vyjádření. Následovat bude analýza vertikální, která odkryje procentuální podíl vybraných položek aktiv, respektive pasiv na jejich celkové hodnotě.

Horizontální analýza

Níže jsou uvedeny dvě tabulky, jedna se zabývá poklesem a úbytkem aktiv, druhá poklesem a úbytkem pasiv.

	2006/2005		2007/2006		2008/2007		2009/2008	
	změna v tis. Kč	%	změna v tis. Kč	%	změna v tis. Kč	%	změna v tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	-3 288	-6,06	7 371	14,46	-12 930	-22,17	-1 346	-2,96
DLOUHODOBÝ MAJETEK	-1 387	-4,57	-913	-3,15	115	0,41	-528	-1,87
Dlouhodobý nehmotný majetek	-14	-28,00	-29	-80,56	23	328,57	-30	-100,00
Dlouhodobý hmotný majetek	-1 084	-3,76	-596	-2,15	381	1,40	-209	-0,76
Dlouhodobý finanční majetek	-289	-20,01	-288	-24,94	-289	-33,33	-289	-50,00
OBEŽNÁ AKTIVA	-1 629	-7,00	8 298	38,36	-13 268	-44,33	-687	-4,12
Zásoby	-275	-1,93	1 870	13,38	-4 854	-30,63	-1 731	-15,75
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00	-3	-75,00	-1	-100,00
Krátkodobé pohledávky	-502	-7,96	6 601	113,73	-7 147	-57,61	731	13,90
Krátkodobý finanční majetek	-852	-31,56	-173	-9,36	-1 264	-75,46	314	76,40
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-272	-43,11	-14	-3,90	223	64,64	-131	-23,06

Tabulka 5, Horizontální analýza vybraných aktiv za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Nejprve tedy něco ke změnám, které nastaly u majetku společnosti. Jak je patrné z Tabulky 5, tak v roce 2006 nedošlo k výrazným změnám v hodnotě celkových aktiv, potažmo v hodnotách dlouhodobého a oběžného majetku. Za zmínku stojí snad jen čtyř procentní snížení dlouhodobého hmotného majetku o 1,084 mil. Kč, které bylo způsobeno úbytkem u položky stavby a které se nejvýrazněji podepsalo na celkovém úbytku majetku o 3 288 tis. Kč, dále přibližně dvaatřiceti procentní pokles krátkodobého finančního majetku na úrovni 852 tis. Kč, který má z největší části

na svědomí úbytek peněžních prostředků na bankovních účtech. V roce 2007 došlo oproti roku předcházejícímu k navýšení celkové hodnoty aktiv, které má jednoznačně příčinu především v nárůstu krátkodobých pohledávek. U těchto pohledávek došlo k jejich asi 114 % navýšení, což v absolutním vyjádření činilo nárůst o 6, 601 mil. Kč (z toho pohledávky z obchodních vztahů činily 5, 602 mil. Kč). Toto značí na skutečnost nevůle či neschopnosti odběratelů uhradit včas své splatné závazky (přibližně polovinu z celkové hodnoty veškerých pohledávek podniku tvořily pohledávky po lhůtě splatnosti) a je otázkou, do jaké míry je firma ochotna a schopna tolerovat takovéto jednání svých dlužníků. Za povšimnutí stojí dále opětovné snížení hodnoty dlouhodobého majetku, což signalizuje na pokračující odprodej zejména dlouhodobého hmotného a finančního majetku. V roce 2008 došlo k rapidnímu poklesu oběžných aktiv, a to o 13, 268 mil. Kč, což představuje asi 44 % úbytek oproti roku 2007. Tento pokles byl zapříčiněn hlavně snížením stavu zásob, potažmo zboží, ke kterému došlo v reakci na nepříznivý vývoj ekonomické situace (propad celkových aktiv činil 22 %). Rok 2009, vzhledem k vrcholící světové ekonomické krizi, příliš velké změny v hodnotě majetku nepřinesl, firma nebyla nucena zbavovat se v enormní výši některých z položek dlouhodobého majetku a k jeho navyšování neměla žádný důvod. K nárůstu tak došlo oproti roku předešlému pouze u krátkodobých pohledávek a u peněz v pokladně a na účtech (u těchto však pouze o 36 tis. Kč).

	2006/2005		2007/2006		2008/2007		2009/2008	
	změna v tis. Kč	%	změna v tis. Kč	%	změna v tis. Kč	%	změna v tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	-3 288	-6,06	7 371	14,46	-12 930	-22,17	-1 346	-2,96
VLASTNÍ KAPITÁL	895	7,64	1 184	9,39	697	5,05	1 857	12,81
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	66	10,84	45	6,67	59	8,19	10	1,28
VH běžného účetního období	-425	-32,20	289	32,29	-486	-41,05	1 159	166,05
VH minulých let	1 254	66,31	850	27,03	1 124	28,14	688	13,44
CIZÍ ZDROJE	-4 183	-9,86	6 187	16,18	-13 648	-30,71	-3 226	-10,48
Rezervy	-432	-100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	-1 267	-13,40	-702	-8,57	-1 675	-22,38	-643	-11,07
Krátkodobé závazky	-1 980	-8,07	7 393	32,79	-14 619	-48,83	-1 531	-9,99
Bankovní úvěry a výpomoci	-504	-6,29	-504	-6,71	2 646	37,74	-1 052	-10,89
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0,00	0	0,00	21	22,11	23	19,83

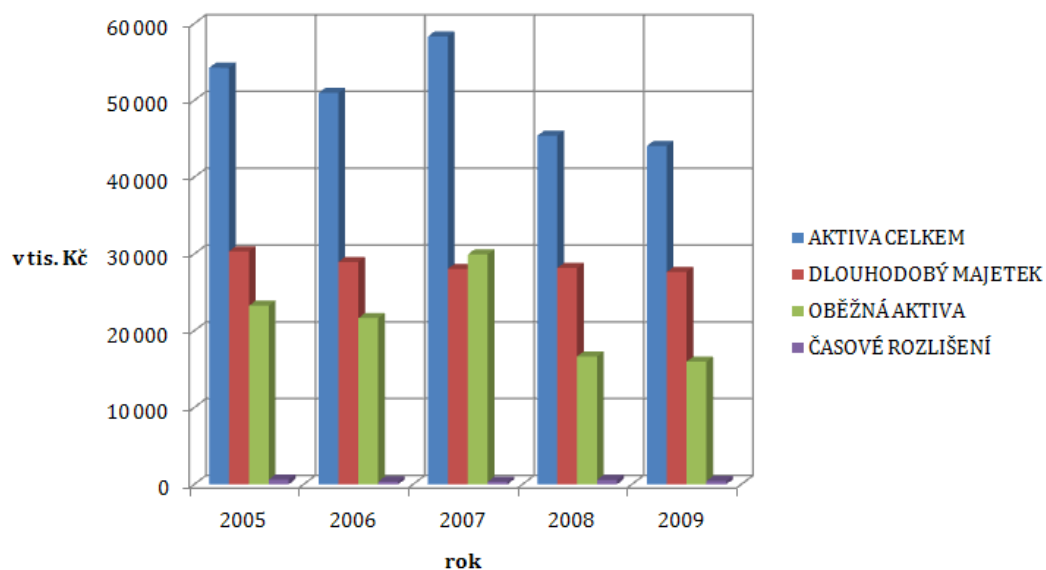
Tabulka 6, Horizontální analýza vybraných pasiv za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Nyní se již zaměřím na zdroje krytí majetku podniku, lépe řečeno tedy na změny, které u nich nastaly v letech 2006 až 2009. V roce 2006 se firmě podařilo navýšit hodnotu vlastního kapitálu, a to především díky nárůstu hodnoty výsledku hospodaření minulých let, kdy nerozdělený zisk činil 3, 145 mil. Kč. Tímto krokem

došlo, i přes pokles provozního výsledku hospodaření, k zmiňovanému navýšení vlastních zdrojů krytí. Pozitivního vývoje se dostalo také u cizích zdrojů, kde společnost splácí dlouhodobé bankovní úvěry od Komerční banky, který čerpá od roku 2000 (v roce 2006 měla firma splaceno 35 % z celkového dluhu 5 mil. Kč), a od společnosti ŠkoFIN s.r.o., u které jeden čerpá od roku 2003 (tento úvěr byl v roce 2006 splacen z 69 % z celkových 8 mil. Kč) a druhý od roku 2005 (zde je závazek v plné výši). Společnosti se podařilo snížit také hodnotu krátkodobých závazků (zde měly největší podíl závazky z obchodních vztahů) a dlouhodobých závazků (u těchto došlo ke snížení dlouhodobých přijatých záloh, tedy k plnění vůči dodavatelům s lhůtou větší jak jeden rok). V roce 2007 se opět podniku podařilo navýšit výsledek hospodaření minulých let, a to společně s výsledkem hospodaření běžného účetního období (kdy došlo jednak k nárůstu tržeb z prodeje zboží, jednak k nárůstu tržeb z prodeje vlastních služeb). U cizích zdrojů byl zaznamenán vývoj, který je také relativně přijatelný. Firmě se i nadále dařilo splácet bankovní úvěry u Komerční banky a společnosti ŠkoFIN a snižovat své dlouhodobé dluhy. Na druhou stranu ovšem došlo k razantnímu nárůstu závazků z obchodních vztahů, což do jisté míry koresponduje s navýšením krátkodobých pohledávek. Rok následující se ovšem tyto závazky opět výrazně snížily a došlo k 31 % úbytku cizích zdrojů (při pěti procentním nárůstu vlastního kapitálu potom došlo v konečném důsledku ke snížení pasiv o 22 %). Firma i nadále splácela hypoteční úvěr od Komerční banky, který se tak snížil na úroveň 756 tis. Kč z počátečních 5 mil. Kč, ovšem rázem si společnost vzala krátkodobý bankovní úvěr ve výši 3,655 mil. Kč, čímž došlo opět k nárůstu závazků. V posledním hodnoceném roce nastaly změny nejvýraznějšího charakteru u výsledku hospodaření účetního období, který se podařilo navýšit 1,66krát, a to především díky snížení osobních nákladů (o necelé dva miliony korun). V roce 2009 podnik AUTOSHOP PAULUS nadále splácel hypoteční úvěr od Komerční banky, který by v roce 2010 měla uhradit celý. Dále se jí dařilo splácet úvěr také u společnosti ŠkoFin s.r.o., který by při současném tempu splácení 800 tis. Kč ročně měla teoreticky splatit v roce 2013. Ani v jednom z rozebíraných roků nedošlo k navýšení či snížení hodnoty základního kapitálu, který tak zůstal nepřetržitě na úrovni 5,9 mil. Kč.

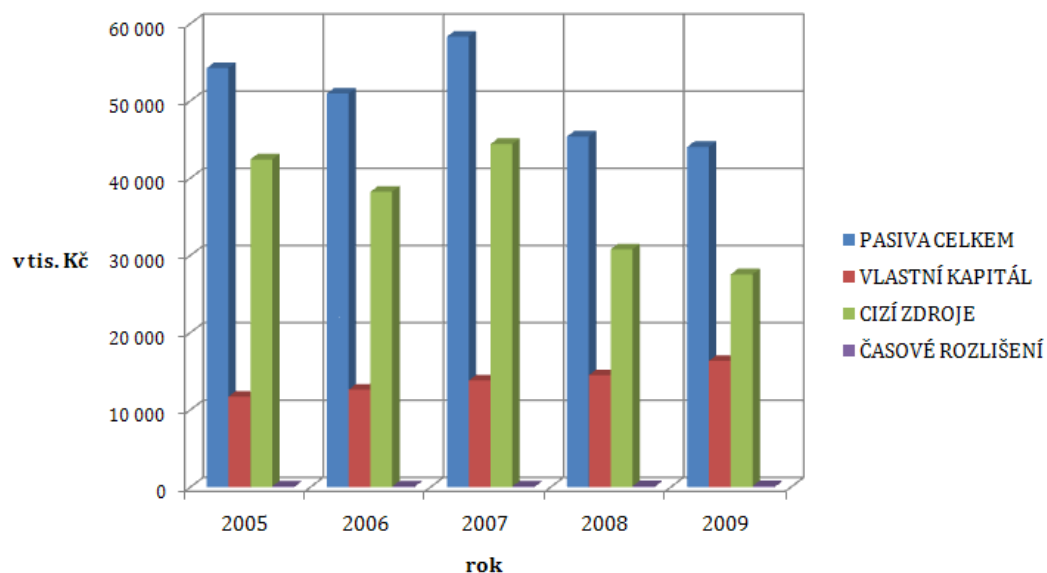
Horizontální analýze vybraných položek aktiv a pasiv se věnují také dva níže uvedené grafy. Na těchto grafech je dobře patrný vývoj majetku společnosti, jak v celkovém součtu, tak i dle členění na dlouhodobý a oběžný majetek od roku 2005 do roku 2009. U pasiv potom v jejich celkové výši a v členění dle majitele zdrojů.

Horizontální analýza vybraných aktiv



Graf 6, Horizontální analýza vybraných aktiv za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Horizontální analýza vybraných pasiv



Graf 7, Horizontální analýza vybraných pasiv za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Vertikální analýza

Vertikální analýza představuje procentní rozbor základních účetních výkazů. Cílem vertikálního rozboru je zjistit, jak se jednotlivé části podílely např. na celkové bilanční sumě a z hlediska časového zjištění pohybu v nastavení majetkového a finančního portfolia. U vertikální analýzy při výpočtu postupujeme tak, že jednotlivé položky daného účetního období rozvahy vztahujeme k celkové bilanční sumě. Vypočítané hodnoty je pak důležité správně interpretovat. Jde nám o rozbor kapitálové (strana pasiv) a majetkové struktury podniku (strana aktiv) (13).

Při pohledu na Tabulku 7 je patrné, že v prvních dvou hodnocených letech byla struktura aktiv velmi obdobná. Nejvyšší podíl na jejich celkové hodnotě měl dlouhodobý hmotný majetek, tento podíl potom v následujících letech ještě narostl. Vzhledem k širokému rozsahu podnikatelských aktivit společnosti, je toto pochopitelné. Naprostou většinu dlouhodobého hmotného majetku tvořily budovy a stavby (ve všech letech přibližně 90 % z celkové hodnoty dl. hmotného majetku); jedná se o prodejny automobilů a náhradních dílů (autosalon zaměřený na nové vozy a díly značky Škoda a Autobazar zaměřený na ojeté vozy), školicí středisko a dále stanice technické kontroly a restaurace „U Lva“. S přihlédnutím k prostorovým požadavkům většiny zásob, tj. automobilů, je vysoký stav dlouhodobého hmotného majetku pochopitelný. Po všechna období firma disponovala pozemky ve stejné hodnotě 1, 624 mil. Kč. Nárůst podílu dlouhodobého hmotného majetku v letech 2008 a 2009 na celkové struktuře majetku nebyl způsoben nákupem nových staveb, pozemků, samostatných movitých věcí či započítáním výstavby nových budov, ale výše avizovaným 44 % úbytkem oběžné části aktiv. Došlo k tomu tedy v kontextu poklesu odbytu zásob, resp. zboží a s tím souvisejícím snižováním jejich stavu.

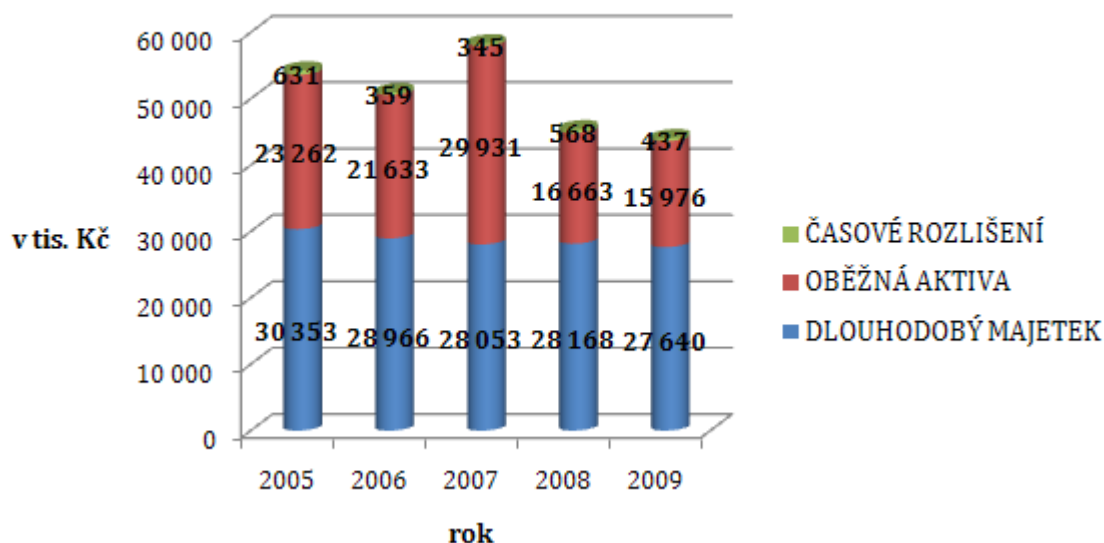
	<i>podíl jednotlivých položek v procentech</i>				
	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DLOUHODOBÝ MAJETEK	55,95	56,84	48,09	62,05	62,74
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,09	0,07	0,01	0,07	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	53,20	54,51	46,60	60,71	62,09
Dlouhodobý finanční majetek	2,66	2,27	1,49	1,27	0,66
OBĚŽNÁ AKTIVA	42,88	42,45	51,31	36,70	36,27
Zásoby	26,27	27,43	27,17	24,21	21,02
Dlouhodobé pohledávky	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	11,62	11,39	21,27	11,58	13,59
Krátkodobý finanční majetek	4,98	3,63	2,87	0,91	1,65
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	1,16	0,70	0,59	1,25	0,99

Tabulka 7, Vertikální analýza vybraných aktiv za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Nepříliš pozitivním jevem je téměř nepřetržitě, až do roku 2009, klesající podíl krátkodobého finančního majetku. U této položky docházelo od roku 2005 do roku 2008 ke každoročnímu snižování hodnot, a to z 2, 7 mil. Kč roku 2005 (kdy polovina finančních prostředků byla na účtu a polovina v pokladně) na 411 tis. Kč roku 2008 (kdy už byla téměř celá částka uložena v pokladně). Ohrožena tak mohla být platební schopnost podniku, především pak okamžitá likvidita, které bude pozornost podrobněji věnována u poměrových ukazatelů.

Struktuře aktiv je věnován i níže uvedený graf, ve kterém jsou uvedeny hodnoty časového rozlišení, oběžných aktiv a dlouhodobého majetku v letech 2005 až 2009. Mimo jiné, je na Grafu 8 dobře vidět, jak znatelný byl nárůst oběžných aktiv v roce 2007 a následný pokles, jenž byl zaviněn ekonomickou krizí a snížením poptávky, v roce následujícím.

Struktura celkových aktiv



Graf 8, Struktura celkových aktiv za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Co se týče toho, jak se jednotlivé části pasiv podílely na jejich celkové bilanční sumě v jednotlivých letech, tak je zde možné zpozorovat dominantní postavení cizího kapitálu, viz Tabulka 8. Toto postavení se podniku sice v posledních dvou hodnocených letech podařilo značně snížit, ale i tak cizí kapitál tvořil přes 60 % celkových zdrojů.

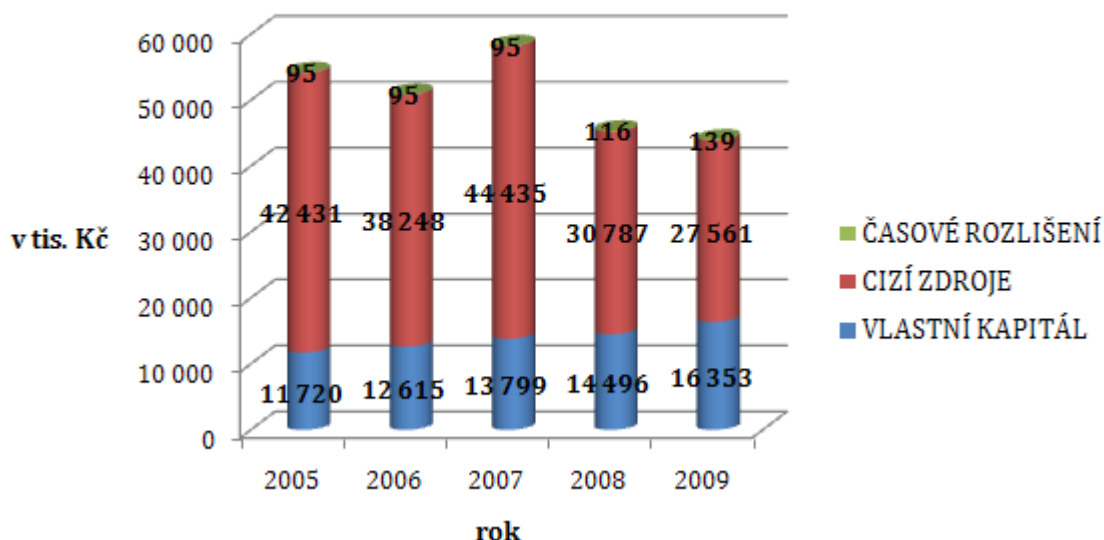
Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem se u různých podniků liší. Závisí na odvětví, ve kterém podnik pracuje (v průmyslových podnicích většinou převládá vlastní kapitál, u obchodních je poměr cca 50:50, u peněžních podniků výrazně převládá kapitál cizí), na struktuře majetku (čím vyšší podíl dlouhodobého majetku, tím vyšší podíl vlastního, resp. dlouhodobého cizího kapitálu), na subjektivním postoji podnikatele nebo manažerů, na úrokové míře bank (ta je závislá na vládní politice), na výnosnosti podniku (čím je vyšší výnosnost podniku, tím větší cizí kapitál a vyšší úrokovou míru si může dovolit), na stabilitě tržeb a zisku (podnik s rostoucími tržbami a ziskem si může dovolit větší zadlužení, naopak podnik s odbytovými potížemi musí další úvěr pečlivě zvážit). Použití cizího kapitálu, v případě, že podnik vydělává více, než jej stojí úroky z vypůjčeného kapitálu, působí jako páka, kterou management podniku zvedá výnosnost vlastního kapitálu; tím však současně zvyšuje i jeho rizikovitost. Toto působení cizího kapitálu je nazýváno finanční páka (16).

	<i>podíl jednotlivých položek v procentech</i>				
	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
VLASTNÍ KAPITÁL	21,61	24,76	23,66	31,93	37,12
Základní kapitál	10,88	11,58	10,12	13,00	13,39
Kapitálové fondy	3,69	3,92	3,43	4,41	4,54
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1,12	1,32	1,23	1,72	1,79
VH běžného účetního období	2,43	1,76	2,03	1,54	4,22
VH minulých let	3,49	6,17	6,85	11,28	13,18
CIZÍ ZDROJE	78,22	75,06	76,18	67,81	62,56
Rezervy	0,80	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	17,43	16,07	12,83	12,80	11,73
Krátkodobé závazky	45,21	44,24	51,33	33,74	31,30
Bankovní úvěry a výpomoci	14,78	14,75	12,02	21,27	19,53
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0,18	0,19	0,16	0,26	0,32

Tabulka 8, Vertikální analýza vybraných pasiv za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Z výše uvedeného vyplývá, že k opodstatnění nevyváženého poměru mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji, může vést buď majetková struktura podniku, osobní postoj vedení společnosti, nebo vysoká výnosnost firmy či stabilně vykazované vysoké tržby a zisk. Pokud uvážíme, že při vyšším podílu dlouhodobého majetku, který v letech 2008 a 2009 v analyzované společnosti opravdu byl, by měl být také vyšší podíl vlastního, resp. dlouhodobého cizího majetku (zlaté bilanční pravidlo), potom musíme dojít k závěru, že struktura aktiv vysoký stav cizích zdrojů (převážně krátkodobých závazků) nezavinila. V úvahu ovšem připadá využití finanční páky, k pozitivnímu působení finanční páky dochází tehdy, když je rentabilita vlastního kapitálu vyšší než rentabilita celkového vloženého kapitálu (těmto poměrovým ukazatelům bude pozornost ještě dále věnována). Ve všech hodnocených letech se pozitivního působení finanční páky podniku opravdu dostalo, jelikož zmiňovaná rentabilita vlastního kapitálu se pohybovala nad úrovní rentability celkového vloženého kapitálu. Jelikož se v nejvyšší míře na cizích zdrojích podílely krátkodobé závazky, firma tak na jednu stranu do jisté míry ohrožovala svou likviditu, na stranu druhou čerpala levnější zdroj financování, než jaký představují dlouhodobé závazky. Strukturu celkových pasiv zachycuje také Graf 9, na kterém je patrný nárůst cizích zdrojů v roce 2007, který činil přibližně 16 % oproti roku předešlému.

Struktura celkových pasiv



Graf 9, Struktura celkových pasiv za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Hodnoty rozdílových ukazatelů, které jsou označovány též jako fondy finančních prostředků, lze zjistit odečtením souhrnu určitých položek aktiv od souhrnu určitých položek pasiv. Nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, jenž v sobě zrcadlí financování oběžného majetku a platí u něj přímá úměra jeho výše se schopností podniku hradit své závazky. Výpočet tohoto ukazatele spočívá v porovnání oběžných aktiv s krátkodobým cizím kapitálem a výsledné hodnoty by měly být přibližně rovny hodnotě zásob (5).

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál od oběžných aktiv (a to včetně zásob) odečítá krátkodobé závazky neboli krátkodobý cizí kapitál. V anglosaských zemích se přitom pro oběžná aktiva častěji užívá označení krátkodobá aktiva (current assets). Tento údaj nám vlastně říká, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky. Z toho také jednoznačně vyplývá, že čistý pracovní kapitál by měl být při nejmenším nezáporným číslem. V okamžiku, kdy ale bude čistý pracovní kapitál dokonce kladný, což značí, že i když bychom byli nuceni splatit všechny své krátkodobé závazky, tak nám ještě zbudou prostředky na provoz, znamená to, že se

dostáváme do střetu se Zlatým bilančním pravidlem, které hovoří o časové sladění aktiv a pasiv. O čistém pracovním kapitálu proto mnohem více než o pracovním kapitálu jako takovém platí, že by neměl být příliš velký. Jeho kladná hodnota totiž říká, že část našeho běžného provozu je ve skutečnosti financována z dlouhodobých pasiv – tedy buď úvěrů, které jsme si vzali na investiční a strategické rozvojové projekty anebo z našich vlastních peněz, které jsou obvykle suverénně nejdražším zdrojem financování a nesou největší díl rizika (42).

Hodnoty čistého pracovního kapitálu se u analyzovaného podniku od roku 2005 do roku 2007 pohybovaly v záporných číslech, přesně řečeno na úrovni mínus 1 263 tis. Kč, mínus 912 tis. Kč a mínus 7 tis. Kč. To znamená, že v těchto letech firma AUTOSHOP PAULUS využívala k financování oběžné části svého majetku výhradně levnější krátkodobé cizí zdroje, což lze označit za pozitivní jev. Roky 2008 a 2009 se hodnoty čistého pracovního kapitálu ovšem již vyšplhaly do kladných výší (konkrétně na 1 344 tis. Kč a 2 188 tis. Kč), krátkodobá aktiva tak byla financována i částí dlouhodobých pasiv a docházelo k porušení zlatého bilančního pravidla.

Čisté pohotové prostředky

Dalším z řady rozdílových ukazatelů je ukazatel čistých pohotových prostředků, který se využívá k zjištění okamžité likvidity podniku a k jeho hodnotám se lze dobrat porovnáním pohotových finančních prostředků s okamžitě splatnými závazky. Ukazatel odkrývá schopnost podniku likvidovat veškeré své dluhy s okamžitou lhůtou splatnosti, a to peněžními prostředky na běžných bankovních účtech a v pokladně. Do pohotových finančních prostředků mohou být zahrnuty i peněžní ekvivalenty jako jsou šeky, směnky nebo krátkodobé cenné papíry (5).

Výsledné hodnoty ukazatele čistých pohotových prostředků se u firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. vyvíjely následovně: v roce 2005 byla jejich hodnota na úrovni mínus 21 875 tis. Kč, v roce 2006 nabyly hodnoty mínus 20 697 tis. Kč, rok následující hodnota čistých pohotových prostředků klesla na mínus 28 263 tis. Kč, v roce 2008 byly čisté pohotové prostředky na úrovni mínus 14 908 tis. Kč a v posledním roce se čisté pohotové prostředky analyzované firmy dostaly na nejnižší zápornou hodnotu mínus 13 063 tis. Kč. Z těchto výsledků ukazatele čistých pohotových prostředků vyplývá, že podnik má problémy s okamžitou likviditou a tedy i s tím, aby dostal svým právě splatným dluhům. Ukazateli okamžité likvidity

bude dále věnována pozornost u ukazatelů likvidity, které budou podrobněji rozebrány v analytické části práce věnované poměrovým ukazatelům.

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

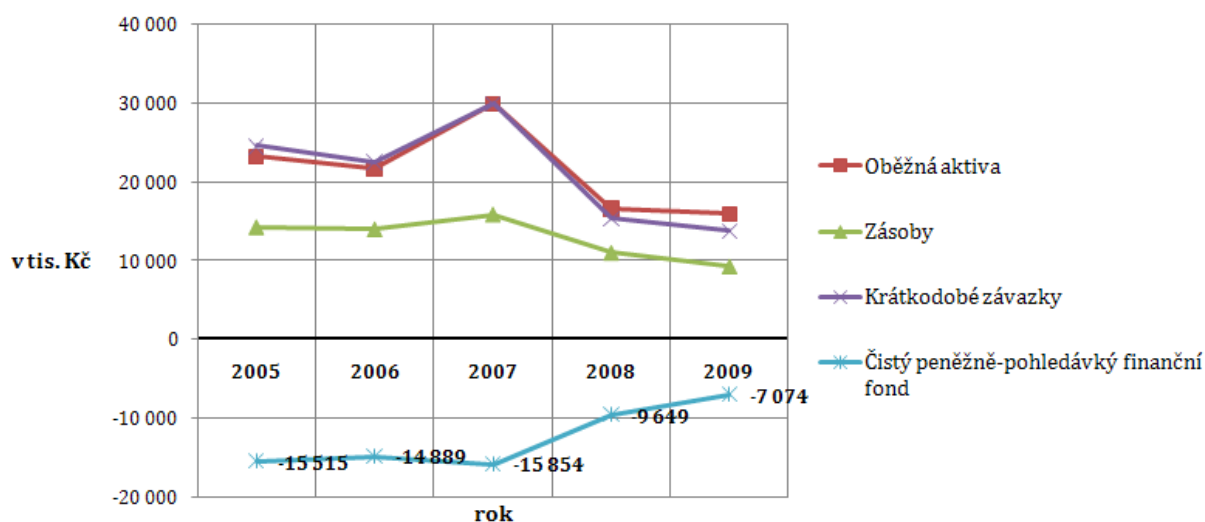
Ukazatel čistého peněžně-pohledávkového finančního fondu je jistým kompromisem mezi ukazateli čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků. Jeho hodnoty lze zjistit odečtením zásob od oběžných aktiv a následným odečtením krátkodobých závazků od takto modifikované části oběžného majetku podniku (5).

Tomu, jak se hodnoty čistého peněžně-pohledávkového finančního fondu ve firmě AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. vyvíjely v letech 2005 až 2009, se věnují níže uvedená tabulka a graf, které zachycují rovněž stavy oběžných aktiv, zásob a krátkodobých závazků za zmiňovaná období. Nejvíce patrný je nárůst hodnot tohoto ukazatele z roku 2007 na rok 2008, kdy došlo k jeho přibližně 39 % navýšení, které jej ovšem ani tak neposunulo do kladných čísel. Důvodem záporných stavů je vysoká míra krátkodobých závazků.

<i>položka (v tis. Kč)/rok</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Oběžná aktiva	23 262	21 633	29 931	16 663	15 976
Zásoby	14 252	13 977	15 847	10 993	9 262
Krátkodobé závazky	24 525	22 545	29 938	15 319	13 788
Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond	-15 515	-14 889	-15 854	-9 649	-7 074

Tabulka 9, Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Vývoj čistého peněžně-pohledávkového finančního fondu



Graf 10, Vývoj čistého peněžně-pohledávkového finančního fondu za roky 2005 až 2009
(Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

3.4.3 Analýza tokových ukazatelů

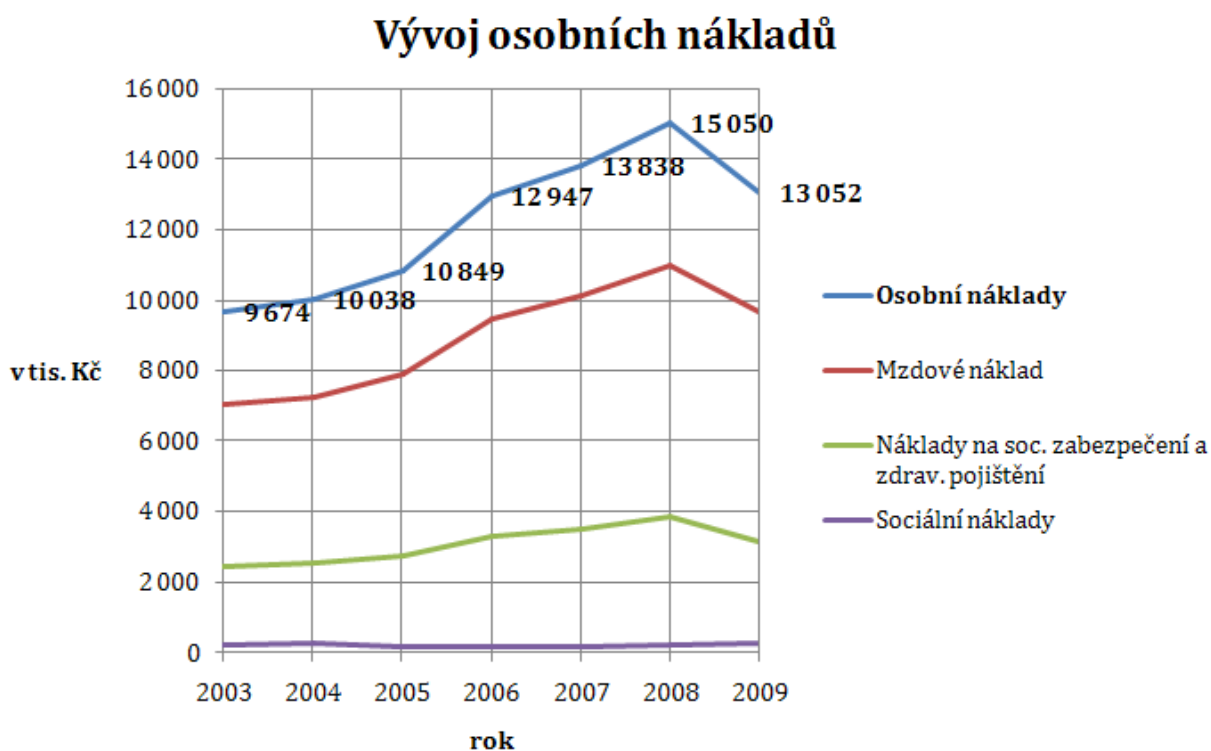
U tokových ukazatelů se zaměřím na analýzu zisku a s ním související analýzu výnosů a nákladů a dále na analýzu Cash Flow. Podklady nezbytné pro provedení těchto analýz budu čerpat z účetní závěrky, resp. tedy z výkazu zisku a ztrát a z přehledu o peněžních tocích.

Nejprve tedy přistupuji k analýze zisku, respektive tržeb a nákladů. V Tabulce 10 jsou zaznamenány výsledek hospodaření po zdanění a provozní výsledek hospodaření od roku 2006 do roku 2010, jakož i predikce těchto zisků stanovené vedením společnosti vždy s meziročním předstihem.

<i>Zisk/rok</i>	2006	2007	2008	2009	2010
Výsledek hospod. za běžné úč. období					
<i>předpokládaný</i>	1 544	930	1 300	450	450
<i>skutečný</i>	895	1 184	698	1 857	
Provozní výsledek hospodaření					
<i>předpokládaný</i>	4 080	3 200	3 750	1 760	1 760
<i>skutečný</i>	3 102	3 423	2 723	3 720	

Tabulka 10, Výsledek hospod. za běžné úč. období a Provozní výsledek hospodaření za roky 2006 až 2010 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

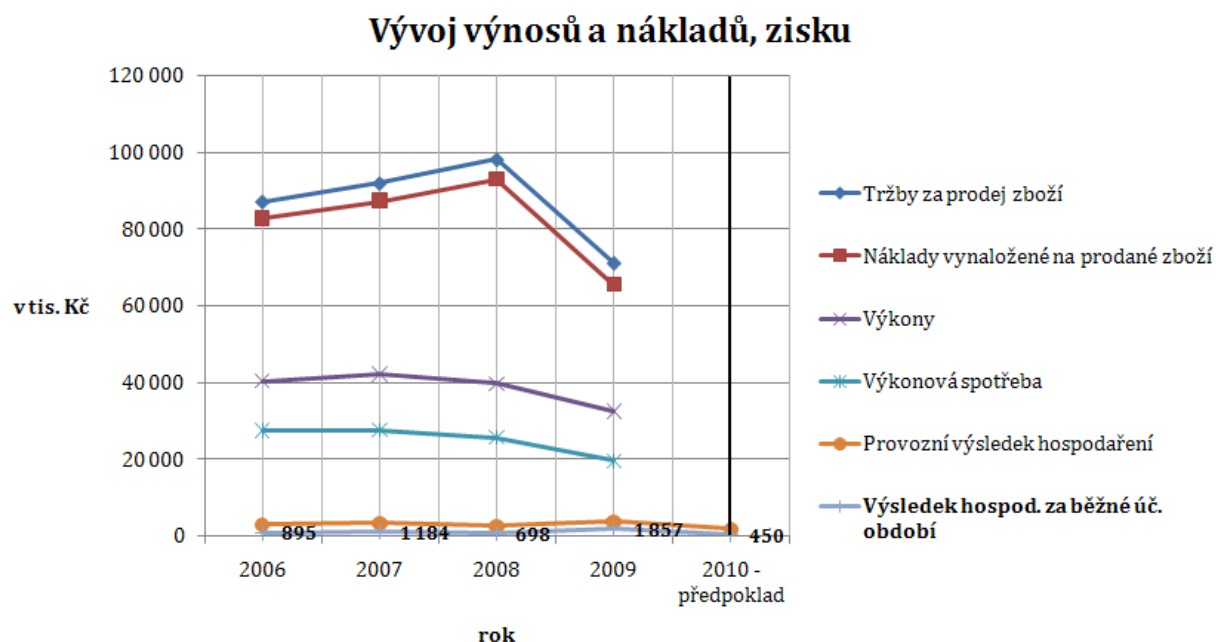
Jak je možné vidět v tabulce, kritickým rokem byl rok 2008, kdy došlo k přibližně 20 % poklesu provozního výsledku hospodaření a v konečném důsledku 40 % propadu výsledku hospodaření po zdanění. Tento pokles zisku byl způsoben především navýšením složky osobních nákladů, a to o 1, 212 mil. Kč oproti roku předešlému. V roce 2009 sice došlo k značnému snížení tržeb za prodej zboží i výkonů, ovšem současně s tím se podařilo ruku v ruce snížit náklady vynaložené na prodej tohoto zboží a výkonovou spotřebu. I přes pokles přidané hodnoty se podniku podařilo dosáhnout vyššího zisku, důvod tohoto navýšení lze nalézt opět u složky osobních nákladů. Zde totiž došlo k poklesu o téměř dva miliony korun, čím se společnosti podařilo přerušit každoroční narůstání hodnot osobních nákladů. Viz Graf 11, který znázorňuje narůstající vývoj této nákladové složky za uplynulých sedm let, resp. od roku 2003 do roku 2009.



Graf 11, Vývoj osobních nákladů za roky 2003 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Vývoji tržeb firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. jsem se věnoval již v úvodu této práce, konkrétně v části zaměřené na charakteristiku analyzovaného subjektu, proto na tomto místě jen stručně připomenou, že z hlediska vývoje tržeb

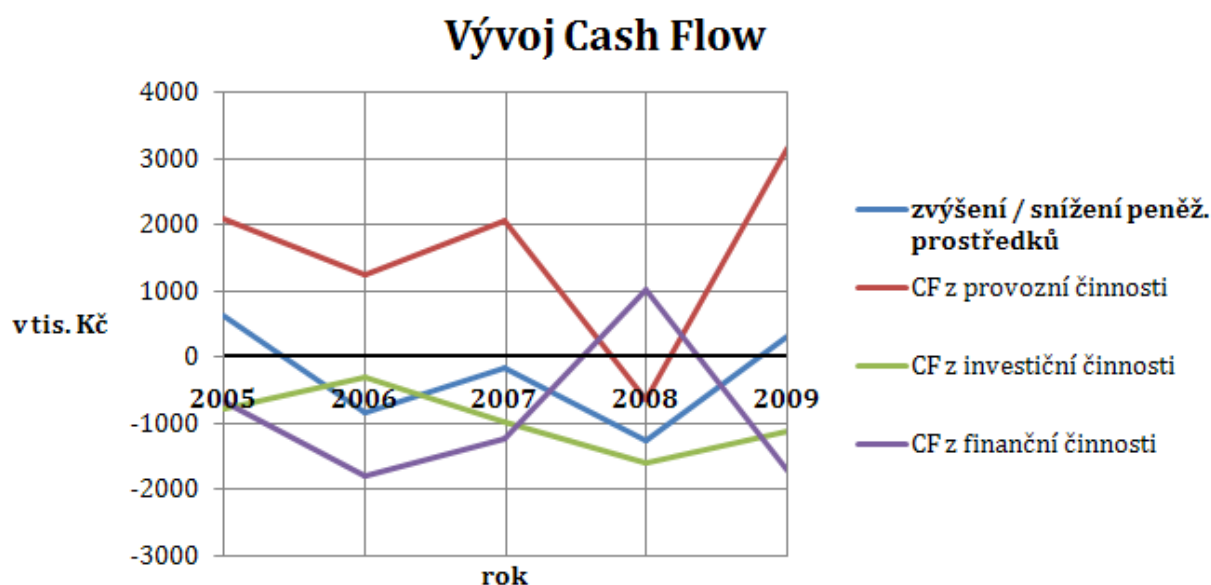
se společnosti dařilo dobře. Na konci roku 2004 bylo dosaženo celkových tržeb ve výši 101 600 tis. Kč, které se ke konci roku 2008 podařilo navýšit na 139 219 tis. Kč. Rok 2009 byl zásluhou celosvětové krize ve znamení poklesu, který u celkových tržeb činil přibližně 25 %. Jak jsem již zmínil, tak i přes nepříznivý vývoj tržeb podnik dokázal navýšit svůj zisk, tedy výsledek hospodaření za běžné účetní období. Dále uvedený Graf 12 zachycuje vývoj výnosů a nákladů za roky 2006 až 2009, stejně jako zisku i s jeho předpokládanou hodnotou v roce 2010, která ovšem příliš optimistická není a počítá s asi 76 % propadem (v očekávání managementu firmy se projeví negativní dopady ekonomické krize, s jejímž působením bylo počítáno i pro rok 2010, kdy se predikce hodnoty zisku oproti roku 2009 nezměnila).



Graf 12, Vývoj výnosů a nákladů, zisku za roky 2006 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Nyní již přistoupím k analýze peněžních toků za roky 2005 až 2009, které jsou zpracovány v dále uvedeném grafu. Jak je z něj patrné, tak v roce 2006 došlo ke snížení peněžních prostředků, a to o 852 tis. Kč, které bylo vyvoláno především poklesem zisku z běžné činnosti před zdaněním z 1 758 tis. Kč na 1 240 tis. Kč. Rok následující došlo opět k propadu stavu peněžních prostředků, tento propad nebyl tak výrazný a jeho výše činila 173 tis. Kč, čímž se stav peněžních prostředků na konci období dostal na úroveň 1 675 tis. Kč. Příčinou tohoto poklesu nebylo snížení zisku, který se naopak podařilo

zvýšit, ale zvýšení investiční činnosti, tedy výdaje související s pořízením stálých aktiv. V roce 2008 se počáteční stav peněžních prostředků ve výši 1 675 tis. Kč propadl o 1 264 tis. Kč na konečný stav rovnající se 411 tis. Kč. Za tímto výrazným snížením stál hlavně pokles zisku z běžné činnosti před zdaněním, který v absolutním vyjádření představoval 777 tis. Kč (z 1 611 tis. Kč na 834 tis. Kč), což vyjádřeno v procentech je přibližně 48 % propad. Dalším důvodem jsou pokračující výdaje do investic, resp. výdaje spojené s pořízením stálých aktiv. U peněžních toků z finanční činnosti došlo k nárůstu díky zvýšení závazků, což sice zmírnilo celkový propad finančních prostředků. V roce 2009 se firmě konečně podařilo, po tříletém období snižování peněžních prostředků, tyto zvýšit. K navýšení těchto prostředků, o 314 tis. Kč, mírou nejvyšší přispělo úspěšné navýšení zisku, který se podařilo znásobit přibližně 2, 7krát. Svým dílem se na navýšení podepsalo také omezení investiční činnosti, naopak stav prostředků směrem dolů tlačilo nižší využívání čerpání cizích zdrojů.



Graf 13, Vývoj Cash Flow za roky 2006 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

3.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza). Důvodem tomu je s největší pravděpodobností to, že analýza

poměrovými ukazateli vychází výlučně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupné informace, ke kterým má přístup také externí finanční analytik. Poměrové ukazatele lze vypočítat jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce či k jejich skupině (13).

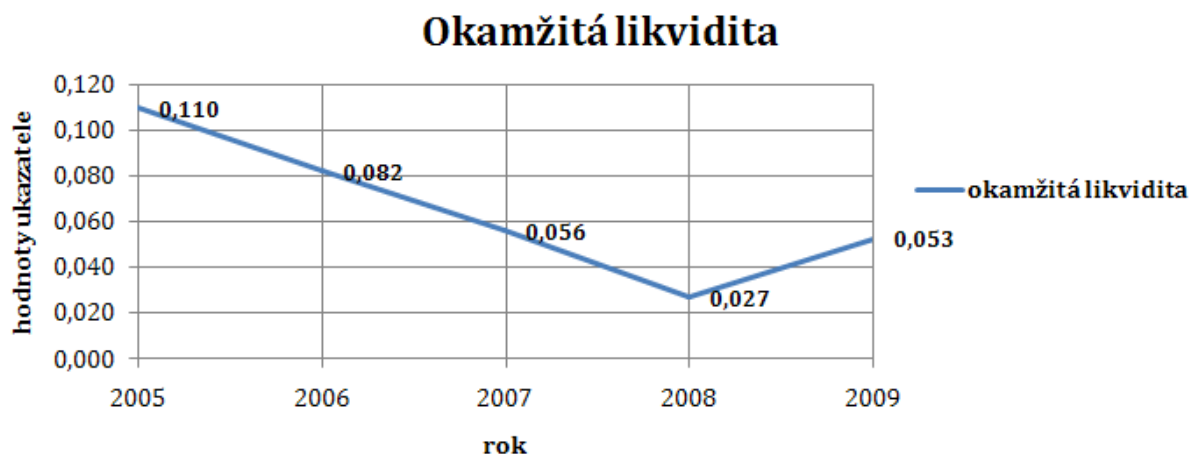
Ukazatele likvidity

U těchto poměrových ukazatelů se nejprve zaměřím na likviditu prvního stupně, tedy okamžitou likviditu, následovat bude analýza likvidity druhého stupně nazývaná také jako pohotová a na závěr se zaměřím na likviditu třetího stupně zvanou též jako běžná likvidita. Všechny tyto analýzy povedou k odhalení schopnosti podniku splácet své závazky v době jejich splatnosti.

Okamžitá likvidita

Jedná se o ukazatel, pomocí kterého lze vyjádřit okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Pro úhradu těchto závazků může být využit finanční majetek, tzn. peněžní hotovost v pokladnách a na běžných bankovních účtech a hotovost uložená v krátkodobých obchodovatelných cenných papírech. Okamžitou likviditu lze tedy spočítat poměrením finančního majetku s krátkodobými závazky. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu od 0,2 do 0,5 (43).

Okamžitá likvidita analyzované firmy se ani jednou během hodnocených let 2005 až 2009 nepohybovala v doporučeném rozmezí, ostatně problémy s touto likviditou naznačily již výsledky ukazatele čistých pohotových prostředků. Nejblíže k dolní, kritické hranici 0,2 byla firma v roce 2005, kdy se okamžitá likvidita pohybovala na úrovni 0,11. Roky následující ovšem docházelo prakticky neustále k prohlubování rozdílu mezi nejnižší přípustnou hranicí a hodnotami okamžité likvidity podniku. K alespoň částečně pozitivnímu obratu došlo v roce 2009, kdy okamžitá likvidita nepatrně vzrostla na úroveň 0,053. I přes to, lze na základě výsledků tohoto ukazatele konstatovat, že firma má problémy s dodržením plateb svých krátkodobých závazků. Opodstatnění je možné najít především ve vysokém stavu těchto krátkodobých dluhů, o kterém jsem se již zmiňoval především u vertikální analýzy. Vývoj likvidity prvního stupně je zaznamenán v Grafu 14.



Graf 14, Vývoj okamžité likvidity za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita z výpočtu vylučuje zásoby, coby artikl nezbytný pro zachování chodu firmy a zároveň coby artikl, který často není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. U společností, které se zabývají službami, je proto pohotová likvidita téměř identická jako běžná likvidita. U výrobních podniků se naopak tato hodnota může poměrně podstatně lišit. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje mezi 1 a 1,5 a výpočet tohoto ukazatele spočívá tedy v poměření oběžných aktiv očištěných od zásob s krátkodobými závazky (43).

Naneštěstí pro analyzovanou firmu se ani pohotová likvidita nedostala ani jednou za všechna hodnocená období do doporučeného rozhraní. S kolísáním stavu zásob a krátkodobých závazků přímo souvisí kolísání hodnot tohoto ukazatele. Ovšem vzhledem k tomu, že zásoby (které se z oběžného majetku při výpočtu vylučují) vždy tvořily přibližně 60 % z celkové hodnoty oběžných aktiv a stav krátkodobých závazků byl opravdu vysoký, nemohlo být dosaženo lepších výsledků. Opět tedy nezbyvá než vyřknout, na základě výsledků tohoto ukazatele, tvrzení, že firma AUTOSHOP PAULUS není s to dostát svým krátkodobým závazkům. Vývoj pohotové likvidity je opět zachycen pomocí grafu, který je uveden pod textem.



Graf 15, Vývoj pohotové likvidity za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Běžná likvidita

Běžná likvidita se vypočítá jako podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech. Tento ukazatel nám tedy říká, kolikrát je ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se liší v závislosti na autorovi. Někteří autoři uvádějí jako optimum 1,8 až 2,5, jinde je pro průmyslové podniky uváděná hodnota 1,5 coby akceptovatelná. Zcela zjevně je problematická hodnota menší než 1, která ukazuje na to, že krátkodobé závazky není možné z oběžných aktiv uhradit a je nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů financování potažmo z prodeje dlouhodobého majetku. Obecně lze říci, že čím stálější jsou příjmy firmy a čím jistější jsou zdroje jejich příjmů (např. pomocí rámcových smluv se zákazníky), tím může být hodnota běžné likvidity blíže jedné (43).

Jak je možné vidět na Grafu 16, tak ani výsledky ukazatele běžné likvidity se nepohybovaly na požadované úrovni. V letech 2006 a 2007 se dokonce pohybovaly pod úrovní 1, což značí jednak to, že hodnota krátkodobých závazků převyšovala nad hodnotou oběžného majetku, jednak tedy na to, že tento oběžný majetek byl financován i částí dlouhodobých pasiv (i když hodnoty příliš vzdáleny rovnovážnému poměru nebyly) a že došlo k nedodržení zlatého bilančního pravidla, což opět naznačila již analýza rozdílových ukazatelů, konkrétně čistého pracovního kapitálu. Jistým způsobem kuriózní byl rok 2007, kdy se hodnoty oběžných aktiv a krátkodobých závazků téměř shodovaly (dluhy zde převyšovaly oběžný majetek jen o 7 tis. Kč). Roky následující

se potom firmě nadále dařilo zlepšovat situaci a držet poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky nad poměrem 1:1.



Graf 16, Vývoj běžné likvidity za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Ukazatele rentability

Rentabilita, též výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Důraz je přitom pochopitelně kladen na výkaz zisku a ztrát, protože v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována za výraz ziskovost. Ukazatele rentability jsou ukazatele, u kterých se v čitateli vyskytuje nějaká položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu, respektive tržby. Jedná se o ukazatele, které jednoznačně budou nejvíce zajímat akcionáře a potencionální investory, ovšem i pro ostatní skupiny mají svůj nesporný výraz. Ukazatele rentability by v časové řadě měly mít obecně rostoucí tendenci. Jiné doporučené hodnoty nebývají uváděny. V praxi se setkáváme a využíváme k zjištění rentability následující ukazatele:

- ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu,
- ukazatel rentability vlastního kapitálu,
- ukazatel rentability vloženého kapitálu,
- ukazatel rentability tržeb (13).

Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability jsou uvedeny v Tabulce 11 uvedené níže pod textem.

Nejprve se zaměřím na *rentabilitu celkového vloženého kapitálu*, resp. rentabilitu aktiv (ROA). Výsledné hodnoty tohoto ukazatele lze získat vydělením výsledku hospodaření za účetní období hodnotou celkových aktiv. K výraznějším změnám u této rentability došlo v roce 2009, kdy se hodnota majetku podniku dostala na nejnižší hladinu, za všechna hodnocená období, rovnu přibližně 44 mil. Kč a naopak zisk se podařilo dostat do nejvyšší úrovně rovnající se 1, 857 mil. Kč. Výsledky tohoto ukazatele, poukazující na schopnost firmy vytvářet výnosy z majetku podniku bez ohledu na zdroje krytí tohoto majetku, příliš pozitivně hodnotit nelze.

<i>ukazatel (v %) / rok</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
ROA	2,43	1,76	2,03	1,54	4,22
ROE	11,26	7,09	8,58	4,82	11,36
ROI	6,40	6,09	5,87	6,00	8,44
ROS	0,97	0,70	0,88	0,51	1,79

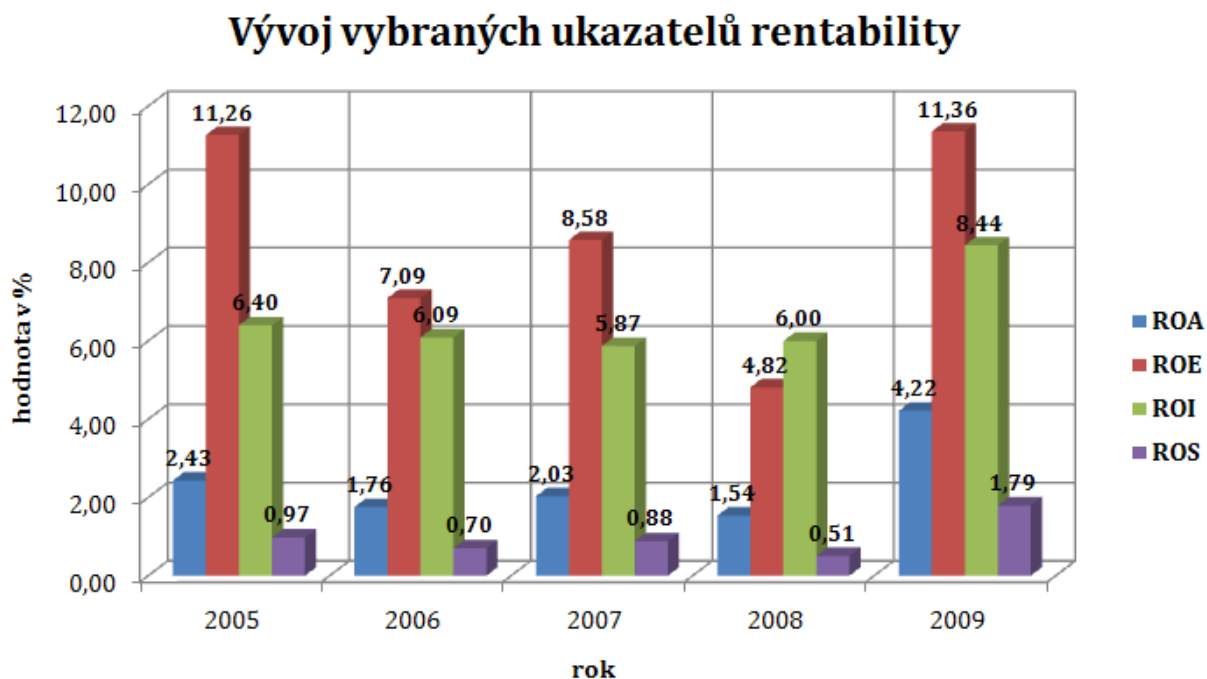
Tabulka 11, Analýza vybraných ukazatelů rentability v % za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Co se týče *rentability vlastního kapitálu* (ROE), tak zde jsem aplikoval vzorec spočívající v poměření výsledku hospodaření za účetní období s vlastním kapitálem. Nejlepších výsledků bylo opět dosaženo v roce 2009, kdy jedna investovaná koruna vlastních zdrojů vytvořila 0,11 haléře zisku, společně s rokem 2005, kdy byl výsledek obdobný. Jak jsem již naznačil u vertikální analýzy, pokud že je rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyšší než rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), dochází k pozitivnímu působení finanční páky. Jak je patrné z Tabulky 11, po všechna hodnocená období skutečně k pozitivnímu působení finanční páky dochází a podnik tedy efektivně využíval cizí zdroje financování. Nejnižší výnosnosti vlastního kapitálu bylo dosaženo v roce 2008 a to z důvodu poklesu zisku (vlastní kapitál měl od roku 2005 narůstající tendenci).

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI), kterou jsem vypočítal poměřením provozního výsledku hospodaření s hodnotou celkových pasiv, se vyvíjela od roku 2005 do roku 2008 více méně analogicky. Výraznější změna opět nastala až roku 2009, kdy

provozní výsledek hospodaření dosáhl úrovně 3, 72 mil. Kč a výnos z jedné investované koruny představoval 0,084 haléře, po zbývajícím období to bylo kolem 0,06 haléře.

Všechny rozebírané ukazatele rentability jsou zpracovány i pomocí grafického znázornění, na kterém je mimo jiné velmi dobře patrný rozdíl mezi výší rentability vlastního kapitálu a celkového vloženého kapitálu.



Graf 17, Vývoj vybraných ukazatelů rentability za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Posledním hodnoceným ukazatelem výnosnosti byl ukazatel *rentability tržeb* (ROS), jehož hodnoty jsem zjistil pomocí vzorce, který do čitatele staví výsledek hospodaření za účetní období a do jmenovatele součet tržeb za prodej zboží a výkonů. Výsledky tohoto ukazatele nám prozrazují, jak je podnik schopen generovat zisk ze svých tržeb, resp. kolik korun (haléřů) podnikatel získá v podobě zisku z jedné koruny tržeb. V případě procentuálního vyjádření informuje o tom, kolik procent zisku obdrží podnikatel z jedné utržené koruny. Jak je vidět v Tabulce 11 a na Grafu 17, výsledné hodnoty tohoto ukazatele nejsou zdaleka příznivé. Za dobré se totiž považují hodnoty pohybující se v rozmezí alespoň od 2 do 6 %. Za jistý pozitivní signál lze označit úspěšný rok 2009, kdy se rentabilita tržeb přiblížila k minimální požadované dvou procentní úrovni.

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele informují vedení společnosti o tom, jaký je vztah mezi cizími a vlastními zdroji. V případě, že firma je zadlužená, a to i ve větší míře, nemusí to být hned považováno za negativní jev. U dobře fungujících firem se může naopak vysoká finanční páka pozitivně podílet na rentabilitě vlastního kapitálu. Při provádění analýzy zadluženosti, je důležité zjistit ve výroční zprávě objem majetku, který má podnik pořízen na leasing, tento majetek se totiž nepromítne do rozvahy, ale pouze do nákladů ve výkazu zisku a ztrát (3).

Z ukazatelů zadluženosti jsem se zaměřil na celkovou zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu, úrokové krytí a dobu splacení dluhu. Výsledky zmíněných ukazatelů jsou zachyceny v Tabulce 12.

<i>ukazatel / rok</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Celková zadluženost (v %)	78,2	75,1	76,2	67,8	62,6
Zadluženost vl. kapitálu	3,6	3,0	3,2	2,1	1,7
Úrokové krytí	3,0	3,0	3,4	2,6	4,0
Doba splacení dluhu	19,1	29,2	20,9	-46,1	8,5

Tabulka 12, Analýza vybraných ukazatelů zadluženosti za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Celková zadluženost, která poměruje cizí zdroje s celkovými aktivy, odkrývá to, v jaké míře je majetek podniku financován cizím kapitálem. V letech 2005 až 2008 byly celková aktiva kryta z více jak dvou třetin cizími zdroji, které byly přitom z více jak poloviny, resp. z rovné poloviny v roce 2008 a 2009, tvořeny krátkodobými závazky. Vzhledem k tomu, že v čele společnosti stojí jeden z vlastníků, je vysoká míra zadluženosti a snaha o čerpání levnějšího zdroje financování spolu s využitím finanční páky relativně pochopitelná. Uspokojivá může být alespoň snaha o redukci vysokého podílu cizích zdrojů v posledních dvou hodnocených letech. V případě, že by společnost zvažovala využití dalšího dlouhodobého úvěru či jiných eventuelních zdrojů, lze predikovat, že by s velkou pravděpodobností neuspěla, resp. by byla vystavena vyššímu úroku vykupujícímu riziko. Na druhou stranu není příliš reálné, že by firma zvažovala zřízení dlouhodobého úvěru či jiného dlouhodobého dluhu.

K výsledkům *zadluženosti vlastního kapitálu* jsem se dostal vydělením cizích zdrojů vlastním kapitálem a tyto výsledky nám tedy říkají, kolikrát jsou cizí zdroje větší

než zdroje vlastní (na tento poměr upozornila již vertikální analýza). Nejvyšší hodnoty nabyla zadluženost vlastního kapitálu v roce 2005, kdy cizí zdroje převyšovaly vlastní kapitál přibližně 3,5 krát.

Hodnoty *úrokového krytí*, podávajícího informaci o tom, kolikrát je provozní zisk vyšší než nákladové úroky, se po první tři hodnocená léta pohybovaly prakticky na stejné úrovni, kterou lze hodnotit jako dobrou. Po všechny analyzované roky byla firma s to dostat splácení úroků, v důsledku ekonomické krize a propadu provozního výsledku hospodaření se na nejnižší hodnotu dostalo úrokové krytí v roce 2008. Naopak nejvyššího provozního zisku bylo docíleno v roce 2009, kdy tento placené úroky převyšoval čtyřikrát. Nákladové úroky se postupným splácením úvěrů u Komerční banky a u společnosti ŠkoFin dařilo redukovat z 1, 164 mil. Kč na 931 tis. Kč.

Doba splacení dluhu, zjištěná vydělením rozdílů mezi cizími zdroji a krátkodobým finančním majetkem s čistým peněžním tokem z provozní činnosti, by neměla být delší než tři roky. Praxe je ovšem u většiny podniku v tuzemsku jiná a doba je mnohdy delší jak osm let, výjimkou není ani společnost AUTOSHOP PAULUS, které by splacení jejich dluhů v roce 2006 trvalo při stávající výkonnosti až 29 let.

Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity informují o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části. Lze zde pracovat s ukazateli dvojího typu, a sice s ukazateli počtu obrátů nebo dobou obratu. Jinak řečeno, jde o hodnocení vázanosti kapitálu v aktivech. V případě prvním vypočtené číslo informuje o počtu obrátek za rok, v případě druhém pak o počtu dní. Konstrukce ukazatelů pracuje s jednotlivými majetkovými částmi, které jsou poměřovány buď k tržbám, někdy k výnosům, eventuálně k jiným rozvrhovým základnám. Nejčastěji se lze setkat s následujícími ukazateli aktivity:

- $\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$
- $\text{Relativní vázanost dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{dlouhodobý majetek}}{\text{tržby}}$
- $\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$
- $\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$
- $\text{Doba samoreprodukce} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{čistý zisk} + \text{odpisy}}$

$\text{Doba obratu dluhů} = \frac{\text{obchodní dluhy}}{\text{denní nákupy na obchodní úvěr}} \quad (4).$

U analýzy ukazatelů aktivity se zaměřím na obrat celkových aktiv, obrat dlouhodobého majetku, obrat zásob a na doby obratu zásob, krátkodobých pohledávek a závazků z obchodních vztahů. Všechny tyto ukazatele, respektive jejich výsledky jsou znovu zpracovány do tabulky, která je umístěna pod tímto textem.

<i>ukazatel / rok</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv	2,5	2,5	2,3	3,0	2,4
Obrat dlouhodobého majetku	4,5	4,4	4,8	4,9	3,7
Obrat zásob	9,5	9,1	8,5	12,5	11,2
Doba obratu zásob	37,9	39,5	42,5	28,7	32,2
Doba obratu pohledávek	14,3	11,4	25,9	8,3	13,6
Doba obratu závazků	53,2	51,7	69,6	26,2	30,6

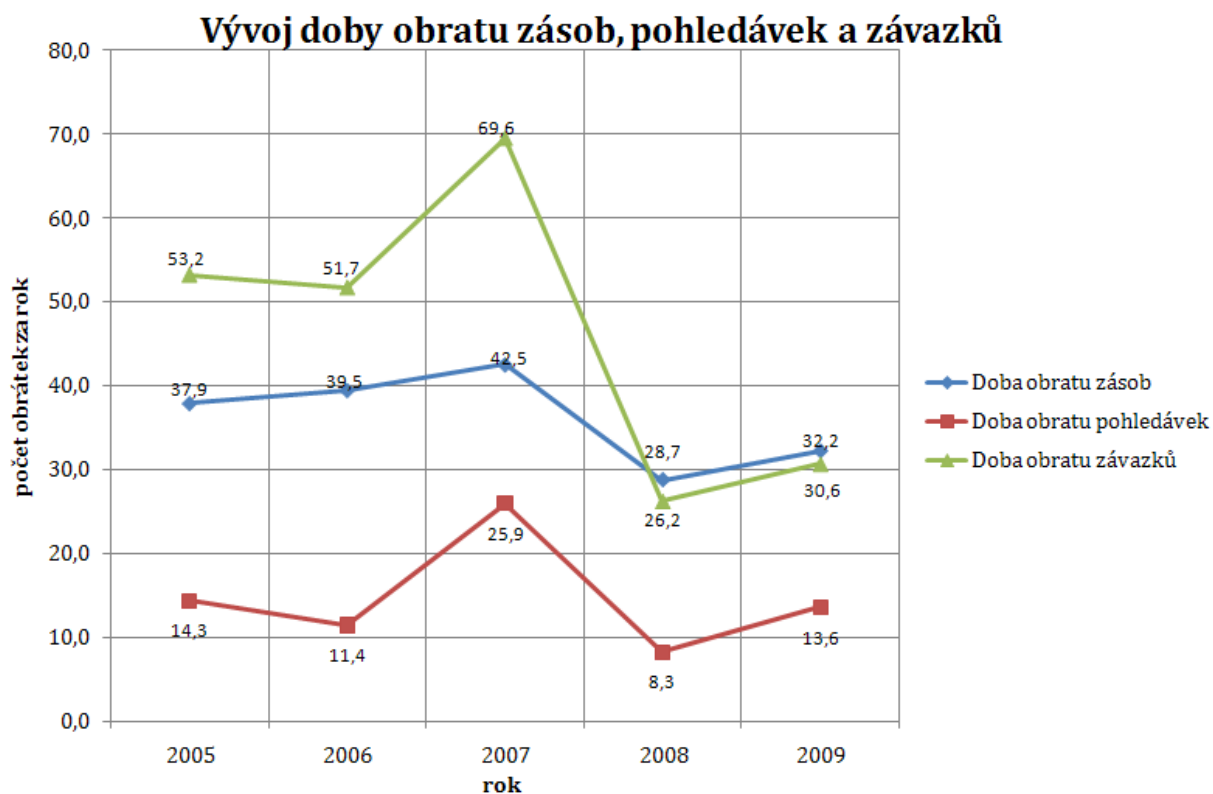
Tabulka 13, Analýza vybraných ukazatelů aktivity za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Ukazatel *obratu celkových aktiv* jsem vypočítal na základě výše uvedeného vzorce a jeho výsledky vypovídají o tom, kolikrát za rok se tržby obrátí v celkových aktivech. Doporučované hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí od 1, 6 do 3. Jak je vidět v Tabulce 13, tak s celkovými aktivy se firmě AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. daří hospodařit velmi efektivně (nemá nadbytek ani nedostatek majetku).

Obrat dlouhodobého majetku, zjištění vydělením hodnoty tržeb sumou dlouhodobého majetku, nám říká, jak efektivně firma hospodaří se svými stálými aktivy. Udává počet obrátek dlouhodobého majetku v tržbách za rok. Podmínkou účelného nakládání se stálým majetkem je aby obrat dlouhodobého majetku byl vyšší než obrat celkových aktiv, čehož analyzovaný podnik ve všech letech dosáhl.

Ukazatel *obratu zásob*, zjištěný pomocí výše uvedeného vzorce, informuje opět o počtu obrátek aktivní složky rozvahy, tentokrát tedy zásob, v tržbách za určité časové období. Výsledky lze interpretovat například tak, že zásoby byly během roku 2005 přibližně desetkrát do podniku dodány a následně prodány.

Době obratu zásob, krátkodobých pohledávek a závazků je kromě tabulky věnován také graf, který zachycuje vývoj těchto ukazatelů v čase. Význam tohoto grafu spočívá především v možnosti srovnání doby obratu pohledávek a závazků, kteréžto srovnávat má smysl pouze společně, jinak prakticky ztrácí svou vypovídací schopnost.



Graf 18, Vývoj doby obratu zásob, pohledávek a závazků za roky 2005 až 2009 (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Co se týká *doby obratu zásob*, tuto jsem zjistil vydělením hodnoty zásob denními tržbami (při přepočtu tržeb na denní jsem přitom uvažoval s 360 dny v roce). V prvním hodnoceném roce byly zásoby vázány v podniku po dobu 38 dní, než došlo k jejich prodeji. V následujících dvou letech byla situace více méně obdobná, potom došlo v roce 2008 k pozitivnímu poklesu této doby na 29 dní. V posledním roce doba obratu zásob opět nepatrně vzrostla. Cílem podniků by mělo být dosažení co nejnižších, resp. optimálních, hodnot tohoto ukazatele, aby nedocházelo ke zbytečnému vázání kapitálu k neefektivně velkým zásobám.

Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, vykalkulovaná jako poměr hodnoty těchto pohledávek k denním tržbám, označovaná též jako doba inkasa, podává obraz o tom, jak dlouho musí podnik čekat na uhrazení faktury od doby jejího vystavení. Platí obecná zásada, že doba obratu pohledávek by měla být pokud možno kratší než doba obratu závazků. Tuto obecnou zásadu či pravidlo se firmě AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. podařilo dodržet po všechna hodnocená období a doba inkasa byla na dosti nízké úrovni (na zaplacení za provedené služby či prodané zboží podnik čekal nejdéle 26 dní).

Doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů se vypočte analogickým způsobem jako výše uvedená doba obratu pohledávek, s tím rozdílem, že pohledávky, nacházející se v čitateli vzorce, nahradí závazky. Tento ukazatel nám říká, jak dlouho firma vyčkává, resp. jak dlouho jí trvá, než uhradí své krátkodobé závazky. V případě analyzovaného podniku je zřejmá snaha o čerpání levného dodavatelského úvěru (zejména od Mladoboleslavské Škodovky). Důležitou podmínkou je, aby dlouhé doby obratu pohledávek nenarušovaly odběratelsko-dodavatelské vztahy a podniku nebyly více ke škodě, nežli k užitku.

3.4.5 Analýza soustav ukazatelů

Používaných poměrových ukazatelů a jejich soustav je mnoho. Známý a poměrně rozšířený je tzv. Altmanův model bankrotu, nazývaný též jako Z-score model. Tento model lze obecně popsat, pro podniky nekotované na kapitálovém trhu, jako vážený průměr těchto poměrových ukazatelů:

$$Z = 0,717 \cdot x_1 + 0,847 \cdot x_2 + 3,107 \cdot x_3 + 0,420 \cdot x_4 + 0,998 \cdot x_5$$

kde: x_1 čistý pracovní kapitál/aktiva celkem,
 x_2 zadržené výdělků/aktiva celkem,
 x_3 zisk před úroky a zdaněním (EBIT)/aktiva celkem,
 x_4 účetní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota celkových závazků,
 x_5 tržby/aktiva celkem.

Zadržené výdělků představují VH minulých let. Pokud je výsledné Z větší než 2,9, firma je finančně stabilní, oproti tomu bankrot hrozí podnikům s výsledkem menším než 1,2. Pokud se výsledné Z nachází v rozmezí 1,2 až 2,9, potom se podnik nachází v tzv. šedé zóně a jeho finanční situace je nevyhraněná. (15).

Altmanův bankrotní model

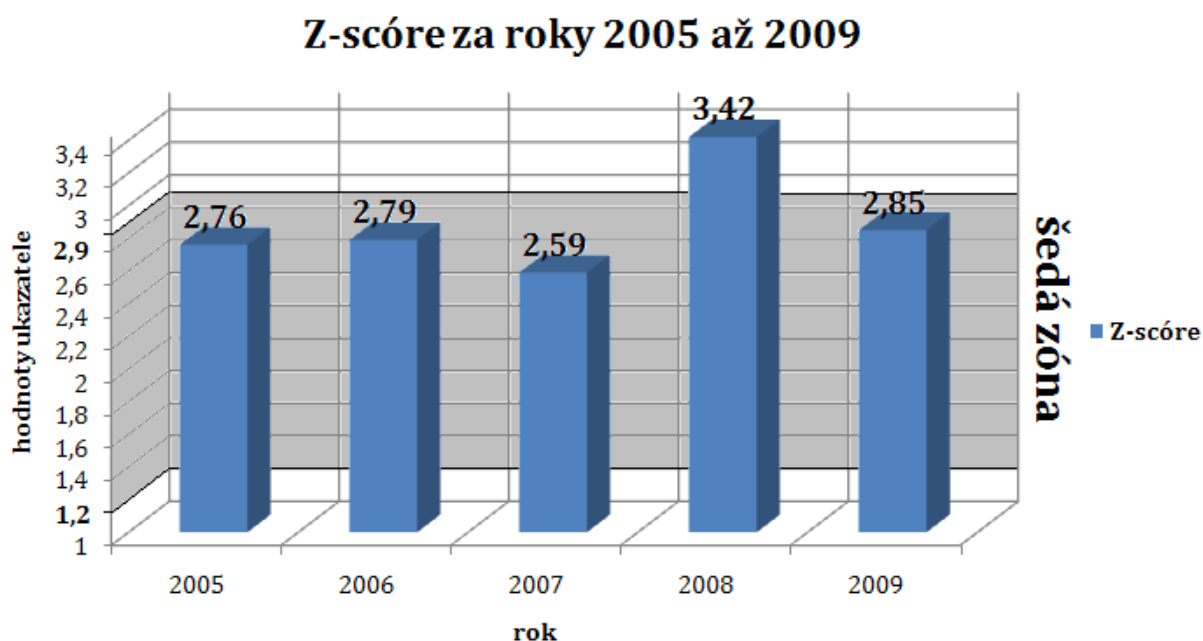
Výsledky Altmanova bankrotního modelu jsem umístil do tabulky, v které je provedena analýza pomocí této formule. Analýzu jsem provedl již tradičně za roky 2005 až 2009. Dle výsledků této analýzy soustavy ukazatelů lze ve čtyřech z pěti hodnocených let firmu AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. začlenit do tzv. šedé zóny. To pro podnik znamená, že nebyl sice bezprostředně vystaven bankrotu, ovšem také to, že nejde jednoznačně určit jeho budoucí směřování. Zvláště příznivým byl pro podnik,

z pohledu Altmanova modelu, rok 2008, kdy se finanční zdraví jeví jako velmi dobré. Odůvodnění lze spatřovat hlavně ve vysokých tržbách dosažených v tomto roce.

<i>rok / výše proměnné</i>	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	Z-scóre
2005	-0,02	0,03	0,20	0,06	2,49	2,76
2006	-0,01	0,05	0,19	0,06	2,50	2,79
2007	0,00	0,06	0,18	0,06	2,29	2,59
2008	0,02	0,10	0,19	0,08	3,03	3,42
2009	0,04	0,11	0,26	0,09	2,35	2,85

Tabulka 14, Altmanův bankrotní model (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Vývoji hodnot Z-scóre je věnován, kromě Tabulky 14, i níže uvedený graf, na kterém je dobře rozpoznatelné široké rozpětí tzv. šedé zóny, do které spadá většina tuzemských podniků.



Graf 19, Altmanův bankrotní model (Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

3.5 SWOT analýza

Analýzu zaměřenou na silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. spolu s analýzou příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) jsem zpracoval do níže uvedeného přehledu. K identifikaci

jednotlivých faktorů mi dopomohly všechny výše uvedené analýzy předcházející samotnému vyhotovení SWOT analýzy.

Strengths – silné stránky:

- *působení na trhu již od roku 1991* jako fyzická osoba (prodej vozů Škoda, autoservis, odtahová služba, prodej ojetých automobilů)
- nabyté *zkušenosti* související s dlouholetým provozováním prodeje a servisu automobilů
- *prodej* soustředěn na *nejprodávanější a nejoblíbenější značku* automobilů u nás,
- *dobré renomé* společnosti a *loajální zákazníci*
- *kvalifikovaný personál*
- klienti mají možnost *odprodeje starého automobilu* (získání finančních prostředků na nový vůz)
- *silný partner* reprezentovaný firmou ŠKODA AUTO a.s.

Weaknesses – slabé stránky:

- *obrovská vyjednávací síla* majoritního *dodavatele*
- *vysoké náklady* na získání a udržení autorizace prodeje a servisu Škoda
- *vysoká závislost* odvětví *na ekonomické situaci a legislativních změnách*
- *omezené možnosti výstavby* dalších nemovitostí *v blízkosti podniku* v případě jeho expanze

Opportunities – příležitosti:

- zaměření se na *prodej nových automobilů více jak jedné značky* (např. Volkswagen)
- *navyšování zisku*, resp. množství prodaného zboží a služeb
- *zvýšení marketingové propagace* firmy
- *vylepšení internetových stránek*
- *aktivní vyhledávání a oslovování firemních klientů*
- *zaměření se* při prodeji aut i na *netradiční skupiny zákazníků* (zvyšující se role dětí při výběru nového automobilu)
- *zvětšující se zájem o vozy nižší střední třídy* namísto nižší třídy (Škoda Octavia vs. Škoda Fabia)

- **rozšíření stávajících služeb**, např. pořízení myčky automobilů

Threats – hrozby:

- **nepříznivá ekonomická situace** (recese, krize, negativní vývoj cen pohonných hmot, apod.)
- **legislativní změny** dotýkající se negativně prodeje automobilů
- značná **nasycenost trhu**
- **vysoká konkurence** (u prodeje zejména z řad autorizovaných prodejců značky Škoda)
- **změna preferencí značek** (příliv levnějších asijských značek)
- **vstup nového konkurenta** na trh (okres Kroměříž)
- **odliv kvalifikovaných pracovníků** ke konkurenci
- **financování podniku** z velké části **cizími zdroji**
- neustálé **zvyšování požadavků** na technickou vybavenost servisu vzhledem k narůstajícím technickým parametrům nových automobilů

4 NÁVRH OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SITUACE

Na následujících několika stranách se budu věnovat návrhům, které by měly vést ke zlepšení situace ve společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Při úvahách o možných návrzích přitom vycházím z analytické části zaměřen na tuto společnost. Opěrným bodem pro vytýčení oblastí, které by se měly stát terčem rozvoje, mi přitom je především SWOT analýza, u této především potom příležitosti, které se podniku naskýtají. Po konzultaci s vedením, ale i na návrhy řadových zaměstnanců, jsem se rozhodl soustředit na možnost rozšíření stávající nabídky o další značku automobilu. Konkrétně se bude jednat o zavedení značky Volkswagen do portfolia zboží a s tím související rozšíření nabízejících servisních služeb i na tuto značku automobilů. Důvodem, proč jsem zvolil rozšířit portfolio právě o tuto značku je především to, že se jedná o třetí nejprodávanější značku u nás (alespoň během posledních dvou let – viz Tabulka 3 uvedená v analytické části věnované konkurenci) a to, že v okrese Kroměříž prodejce vozů této značky chybí (nejbližší dealer se nachází v přibližně 30 km vzdáleném městě Zlín). Od tohoto kroku se očekává, že přinese firmě lepší ekonomické výsledky, resp. vyšší tržby a potažmo i zisky, nové zákazníky a zvýší její renomé. Zároveň dojde k vyplnění mezery na trhu, způsobené absencí prodejce nových vozů značky Volkswagen v místě působení firmy tj. tedy v okrese Kroměříž. Tento krok si vyžádá nemalé finanční prostředky a mým úkolem je posoudit, zda se vůbec takováto investice firmě vyplatí. Posouzení tohoto podnikatelského záměru na rozvoj firmy provedu především na základě výpočtu efektivnosti investice pomocí metod k tomuto určených.

4.1 Podmínky uplatnění navrhovaného opatření

První nezbytnou podmínku, pro realizaci navrhovaného rozšíření sortimentu prodávaného zboží, představuje dodržení podmínek volné hospodářské soutěže, tj. nenarušení legislativních předpisů. Prodej a servis osobních automobilů upravuje tzv. bloková výjimka, která si bere za cíl prohloubení hospodářské soutěže a přinesení užitku evropským zákazníkům. Tato tzv. bloková výjimka představuje nařízení, které by mělo otevřít cestu k většímu využití nových postupů distribuce, např. prostřednictvím obchodního zastoupení pro více značek.

Pozornost je dále nutné zaměřit hlavně na podmínky, které si klade samotný výrobce (lépe řečeno výhradní dovozce, kterým je firma Import Volkswagen Group s.r.o.), jehož dealerem by se podnik AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. měl stát. Tyto podmínky se naštěstí pro analyzovanou firmu však příliš neliší od těch, které stanovuje stávající majoritní dodavatel, jímž je ŠKODA AUTO a.s. Důvod je jasný – postavení mateřské společnosti Volkswagen vůči dceřiné společnosti ŠKODA AUTO a.s. a dnes již dvacetiletá spolupráce těchto dvou gigantů. První podmínkou nutnou k zavedení prodeje je samozřejmě existence prostorů, v kterých se prodej bude uskutečňovat. Zde uvažujeme na to, že bude nutné provést stavební úpravy stávající prodejny a její rozdělení za účelem dispozičního na dvě samostatné provozovny tak, aby byly splněny koncesní standardy koncernu Volkswagen stanovující podmínku, aby každá značka byla umístěna v samostatném autosalonu. Tyto stavební úpravy si vyžádají výdaje ve výši jednoho milionu korun a předpokládá se, že doba trvání stavebních úprav včetně vnitřního interiéru bude činit tři měsíce. Další tři měsíce si vyžádají jednotlivá administrativní řízení, jako je například vyřízení agendy na příslušném stavebním úřadě či samotné vyjednání dodavatelsko-odběratelské dealerské smlouvy. Další podmínkou je získání certifikátu systému managementu jakosti na prodej osobních vozů, jejich opravy a servis. Získání samotného certifikátu na autorizovaný prodej a servis vozů značky Volkswagen by pro firmu AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. velkým problémem být nemělo a náklady, resp. výdaje na autorizaci prodeje představují nižší částku z celkové investice. Tyto výdaje byly vedením společnosti vyčísleny na půl milionu korun a zahrnují finanční prostředky vynaložené na získání certifikátu ISO 9001, školení zaměstnanců a rozšíření IT vybavení (zavedení databáze Business-to-Business). S oprávněním prodeje ovšem dále souvisí autorizace servisu, který se prodejem dané značky firma zaváže provádět. Tato autorizace přitom k sobě váže vyšší část investované sumy. K získání certifikace servisních služeb je nutné splnit koncesní standardy, kvalitativní a kvantitativní podmínky stanovené německým koncernem, dodržovat skladovou politiku (udržování alespoň předepsaného minimálního stavu zásob) a především mít vybavení určené na opravy a servis vozů. Výdaje spojené s autorizací servisu budou činit dva miliony a v této částce jsou zahrnuty výdaje na pořízení automobilové diagnostiky, zvedáků, IT vybavení, pneunářadí a další nářadí a přístroje, jakož i výdaje na zaškolení pracovníků servisu. Celková částka, kterou si investice do zavedení prodeje a servisu značky Volkswagen vyžádá, činí tři a půl milionu korun.

4.2 Ekonomika podniku

V této části se zaměřím na vyčíslení výdajů a přínosů investice do zahájení prodeje a servisu automobilů Volkswagen, včetně jejich příslušenství a originálních náhradních dílů. Kapitálové výdaje jsem popsal již výše a věnovat se proto budu pouze očekávaným příjmům z investice, které jsem stanovil na budoucích patnáct let, tzn. od roku 2012, kdy by prodej a servis nové značky měl být započat, do roku 2026 ve třech variantách. První variantou je optimistický výhled, druhou pesimistický odhad a třetí variantu představuje realistický odhad. Všechny tyto varianty počítají s tím, že v prvním roce prodeje nebudou příjmy z investice tak vysoké jako v letech následujících (kdy by se měly ustálit), ale přibližně poloviční. Optimistická varianta počítá s příjmy z prodeje vozů značky Volkswagen, náhradních dílů a servisu v prvním roce ve výši 500 tis. Kč, v následujících letech potom ve výši 1 mil. Kč. Dle pesimistické varianty lze v prvním roce očekávat příjmy ve výši 350 tis. Kč a v dalších letech opět s dvojnásobkem této částky. Střízlivý odhad predikuje pro rok 2012 příjmy na úrovni 425 tis. Kč a od roku 2013 až 2026 potom na úrovni 850 tis. Kč za rok.

4.3 Metody hodnocení efektivnosti investice

Realizace investiční činností mající za cíl rozšířit produktové portfolio stojí a padá z největší části na tom, jakého efektu tato investice dosáhne. Ke zhodnocení efektivnosti investice jsem se rozhodl využít metodu čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, doby návratnosti investice a indexu rentability.

4.3.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (*net present value*) projektu představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu. Jinými slovy můžeme čistou současnou hodnotu definovat jako součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života zahrnujícího jak období výstavby, tak i období provozu. Čím je čistá současná hodnota vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější. Nevýhodou této metody jsou obtíže spojené se stanovením diskontní sazby a to, že čistá současná hodnota jako absolutní veličina nevyjadřuje přesnou míru ziskovosti projektu (1).

Čistou současnou hodnotu jsem spočetl pro všechny výše uvedené varianty a při výpočtech jsem uvažoval s diskontní sazbou ve výši 10 % p.a. Počítáno bylo s jednorázovými investičními výdaji 3,5 mil. Kč v roce 2011 a predikovanými příjmy do budoucích patnácti let. Jak jsem již avizoval, tak počítáno bylo s patnáctiletou dobou životnosti projektu, tj. od roku 2012 do roku 2026. U optimistického odhadu vývoje příjmů činí čistá současná hodnota investice 3, 652 mil. Kč, varianta počítající se střízlivým odhadem vyčíslila čistou současnou hodnotu na úrovni 2, 579 mil. Kč a u pesimistické varianty vyšla čistá současná hodnota ve výši 1, 148 mil. Kč. Ve všech případech je tedy čistá současná hodnota projektu vyšší než nula, tedy kladná a tudíž lze projekt doporučit k realizaci. Otázkou je, nakolik přesně lze předpovídat vývoj budoucích příjmů.

4.3.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento charakterizuje míru zhodnocení prostředků vložených do projektu. Uplatnění vnitřního výnosového procenta jako kritéria rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu je přitom velmi jednoduché. Pokud je vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní sazba (tj. požadovaná výnosnost projektu), potom by podnik měl daný projekt přijmout. V případě, že je vnitřní výnosové procento projektu nižší než diskontní sazba, měl by se projekt zamítnout (1).

K výpočtu vnitřního výnosového procenta všech tří variant jsem, vzhledem k nemalému počtu let životnosti projektu, využil Microsoft Office Excel 2007, který nabízí funkci „MÍRA.VÝNOSNOSTI“. Vnitřní výnosové procento optimistického vývoje příjmů vyšlo na úrovni 25 % a při této úrokové míře by se čistá současná hodnota investice rovnala či blížila nule, u realistické varianty činilo vnitřní výnosové procento 21 % a u pesimistické varianty potom 15 %. Všechny varianty tedy mají vnitřní výnosové procento vyšší než je požadovaná výnosnost projektu a i na základě tohoto kritériálního měřítko lze projekt doporučit k přijetí.

4.3.3 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti je doba, potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho čistými výnosy. Tato charakteristika je velmi jednoduchá a srozumitelná a je vhodná zejména při prvotní pohledu na investici. Nevýhoda doby návratnosti investic může být spatřována v tom, že zcela ignoruje faktor času (1).

Dobu návratnosti investice jsem opět spočítal pro všechny tři varianty odhadovaných budoucích příjmů z investice. Doba návratnosti u optimistické predikce činí čtyři roky, u střízlivého odhadu je doba návratnosti investice přibližně čtyři roky a sedm měsíců a u pesimistické varianty představuje doba návratnosti necelých šest let. To tedy znamená, že v tom nejhorším případě budou majitelé společnosti čekat přibližně sedmdesát dva měsíců, než se jim investovaná částka vrátí. Uvedené doby jsou poměrně krátké a důvodem proč tomu tak je, jsou nemalá očekávání od finančních přínosů investičního záměru.

4.3.4 Index rentability

Index rentability, resp. index ziskovosti je blízký čisté současné hodnotě, na rozdíl od ní je však relativní povahy. Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadajících na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Číselně se tento index stanoví jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů. Index informuje o tom, kolik korun přináší projekt na jednu korunu investičních výdajů (1).

Index ziskovosti pro realistickou variantu představuje částku 1,74 Kč a lze konstatovat, že u této varianty na 1 investovanou korunu připadá právě tato částka čistého diskontovaného příjmu. Optimistická vize vývoje příjmů může očekávat index rentability ve výši 2,04 Kč, oproti tomu pesimistická varianta může počítat s 1,33 Kč čistého příjmu z 1 koruny výdajů na investici. Výsledky tohoto indexu potvrdili přijatelnost investičního projektu, a to opět ve všech alternativních provedeníh.

4.4 Harmonogram realizace projektu

Jak jsem již naznačil v bodu 4.1, tak nejdelší časový interval zabere stavební úpravy, u kterých se předpokládá, že nebudou trvat dobu delší jak tři měsíce. Započít s těmito úpravami by se mělo na počátku září a dokončeny by měly být na konci prosince. Počítá se přitom s tím, že tyto budou spočívat v přestavbě stávajícího objektu a vliv na chod současného autosalonu mít nebudou.

Během měsíce června by mělo dojít k navázání kontaktu s novým dodavatelem a vyjednání podmínek dealerské smlouvy (týkající se například toho, jaké budou minimální požadované skladové stavy, jak bude probíhat komunikace, zavedení B2B systému apod.).

O měsíc později by firma měla zapracovat na splnění požadovaných standardů a norem, což by jí dle odhadů mělo trvat jeden a půl až dva měsíce. Autorizaci k prodeji automobilů Volkswagen a jejich náhradních dílů, jakož i k provádění autorizovaných servisních služeb na nich, by firma měla obdržet v září roku 2011, kdy současně dojde k uzavření smlouvy, zavedení IT podpory nákupu, zaškolení odpovědných pracovníků a získání povolení k provedení stavebních úprav samotných. Od začátku roku 2012 se potom počítá s tím, že bude moci dojít k zahájení vozů Volkswagen, náhradních dílů a příslušenství a servisních služeb k těmto vozům. Harmonogram jsem zpracoval i do níže uvedené tabulky, v které je patrné, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují.

Fáze projektu/měsíc a rok	6/2011	7/2011	8/2011	9/2011	10/2011	11/2011	12/2011	1/2012
navázání kontaktu s koncernem Volkswagen								
vyjednání podmínek dealerské smlouvy								
příprava podmínek pro udělení certifikace								
získání certifikace								
uzavření dealerské smlouvy								
zabudování B2B modelu								
školení zaměstnanců								
získání povolení k provedení staveb.úprav								
stavební úpravy								
nákup diagnostiky, zvedáků a dalšího servis.vybavení								
nákup náhradních dílů a automobilů								
<i>zahájení prodeje značky Volkswagen</i>								

Tabulka 15, Harmonogram realizace projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

4.5 Zhodnocení eventuelních rizik projektu

Každé podnikatelské rozhodnutí přináší riziko, čím je riziko vyšší, tím vyšší výnosnost od daného rozhodnutí očekáváme. Přínosy plynoucí podniku od uvažované investice jsem vyčíslil výše a nyní se tedy věnuji možným rizikům spojeným s uskutečněním projektu. Nejprve je nutné ovšem ještě zmínit, že realizace zvažované investice není otázkou bytí či nebytí podniku a že je zamýšlena jako možná varianta rozšíření působnosti firmy, posílení jejího konkurenčního postavení, zlepšení renomé a především získání nových loajálních zákazníků i jiné značky, než je Škoda.

Rizika, která mohou projekt ohrozit již v jeho přípravné části, se týkají zejména stavebních úprav, kde jednak nezřídka dochází k navyšování ceny a jednak k prodlužování doby jejich dokončení. Může tedy dojít jak k negativnímu vlivu na harmonogram realizace, tak na výši investičních výdajů. Problém může nastat také při vyřizování nezbytných povolení a administrativními úkony, které mohou projekt

zbrzdit. Dodatečné náklady, resp. výdaje na investici mohou vzniknout i při ostatních činnostech, například při získávání certifikace. Rovněž může dojít k neočekávaným časovým prodlevám i u jiných činností, což by mělo v konečném důsledku za následek ohrožení celého projektu, resp. začátku prodeje zboží a služeb.

Další skupinou rizik jsou ty, které se vztahují k samotnému provozu a zde se jedná především o možné přecenění tržního potenciálu a nadhodnocení očekávaných příjmů z investice, resp. poptávky ze strany zákazníků (na jedné straně poptávky po nových vozech značky Volkswagen, na straně druhé po servisních službách a náhradních dílech). I přes to, že na tyto příjmy bylo uvažováno ve třech variantách (optimistické, realistické a pesimistické), nemusí se ani jedna z nich nutně shodovat se skutečností. Změny makroekonomického či politického rázu by jistě mohly otřást celým projektem, stejně jako vstup nového konkurenta na trh či uvedené změny v poptávce, resp. v preferencích klientů. Dalším možným rizikem je neabilita zaměstnanců absorbovat narůstající požadavky na zvyšování jejich kvalifikace (zejména servisních pracovníků).

5 ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ

Rozhodujícím předmětem podnikání analyzované firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. je prodej a servis vozů značky Škoda. Mnou navržený podnikatelský záměr na rozvoj této firmy spočívá v rozšíření prodeje a servisu na další značku, kterou by se stal Volkswagen. Důvodem, proč jsem zvolil tuto značku, je především absence prodejny této automobilky v okrese Kroměříž. Dalším důvodem je stále se zvyšující obliba Volkswagenu v České republice a narůstající počet registrovaných vozidel této značky u nás.

Přínosem pro podnik bude v první řadě zvýšení tržeb, resp. zisku, které se podaří navýšit jednak díky prodeji nových osobních automobilů Volkswagen, jednak díky prodeji profesionálních servisních služeb zaměřených na tuto značku. S tímto souvisí příval nových zákazníků, kteří se (jak pevně věřím) ze zákazníků stanou loajálními klienty, kteří se do firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. vždy rádi vrací a šíří její dobré renomé. Rozšířením stávajícího portfolio nabízených služeb a zboží dojde dále ke zlepšení konkurenční pozice.

Projekt jsem zhodnotil, ze všech tří uvažovaných pohledů na něj, metodou čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, doby návratnosti investice a indexu rentability.

Čistá současná hodnota realistické varianty vyšla na úrovni rovnající se přibližně 2,6 mil. Kč, rovněž zbývající dvě varianty počítají s kladnou čistou současnou hodnotou a na základě těchto výsledků lze tedy projekt doporučit k realizaci.

Rovněž výsledky vnitřního výnosového procenta hovoří ve prospěch projektu, jelikož tyto nebyly ani u jedné z variant pod bodem diskontní sazby, resp. požadované míry výnosnosti investice. I u varianty počítající s nejmenšími příjmy vyšlo vnitřní výnosové procento o 5 % vyšší, než byla stanovená diskontní sazba.

Doba návratnosti investice činí u pesimistické predikce necelých šest let, což lze vzhledem k výši investované částky považovat za přijatelnou dobu. U nejlepší možné varianty představuje doba, po kterou budou majitelé muset čekat, než se jim investice vrátí, čtyři roky.

Posledním kritériem hodnocení investice byl index její ziskovosti. I na základě výsledků indexu rentability lze zvažovaný projekt doporučit k realizaci. Při opatrnějších odhadech totiž připadá na 1 investovanou korunu 1,74 koruny čistého diskontovaného

příjmu. U pesimistické varianty sice už jen 1,33 koruny, ale i tak je tato částka příjmů stále vyšší, než jsou výdaje a dochází tedy k tvorbě zisku.

Dle výše uvedených výsledků lze investici do rozšíření portfolia nabízených služeb a produktů doporučit, otázkou však zůstává, jak na toto rozšíření zareaguje okolí, potažmo zákazníci a zda při volbě o koupi nového vozu Volkswagen či využití služeb na svém starém autě padne volba právě na firmu AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. Věřím, že pokud si společnost povede i při prodeji této značky stejně zodpovědně a profesionálně jako je tomu v případě značky Škoda, tak se tento tah nemine účinkem.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce byl „Podnikatelský záměr rozvoje firmy“. Před samotným vypracováním záměru na tento rozvoj jsem provedl řadu analýz, přes analýzu okolí podniku (obecného a oborového) a finanční analýzu až po analýzu silných a slabých stránek firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. společně s analýzou příležitostí a hrozeb. Tyto analýzy jsou, vzhledem k nemalému významu rozhodnutí spojeného s rozvojem podnikání, velmi důležité, ba přímo klíčové.

Cílem práce bylo tedy provedení komplexní analýzy firmy AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. a zhodnocení situace této firmy. Na základě čehož byly identifikovány příležitosti k růstu podniku, do kterých by měla být směřována rozvojová úsilí. Po konzultaci s vedením společnosti, jakož i vedoucím prodeje, bylo usouzeno na rozšíření nabízených vozů, náhradních dílů a ostatních příslušenství, společně se servisními službami značky Škoda o stejnou nabídku zaměřenou však na značku Volkswagen.

Za tímto účelem budou provedeny stavební úpravy stávajícího autosalonu nezbytné ke splnění koncesních standardů koncernu Volkswagen a dále vynaloženy prvotní výdaje na vybavení autosalonu, servisní techniku a další výdaje nutné k získání certifikace autorizovaného prodejce a servisu Volkswagen. Celkové výdaje na navrhovanou investici se vyšplhaly do výše 3,5 mil. Kč a její životnost byla stanovena na patnáct let.

Od investice se očekává, že společnosti přinese zvýšení tržního podílu a nové loajální zákazníky, dále to, že povede k posílení konkurenční pozice mezi ostatními dealery automobilů a servisních služeb v okrese Kroměříž, povznesení renomé podniku a v neposlední řadě naplní investiční očekávání v podobě očekávaných příjmů.

Co se týče očekávaných budoucích příjmů, tak tyto byly stanoveny ve třech variantách – optimistické, realistické a pesimistické. U všech těchto variant se předpokládají nižší příjmy v prvním roce prodeje, tj. v roce 2012, než dojde k zaběhnutí prodeje a servisu a obeznámení se o nich ze strany klientely. Pro další léta je potom predikována ustálená výše příjmů. Požadovaná míra výnosnosti investice stanovená majiteli firmy činí 10 % p.a.

Dle výsledků čisté současné hodnoty investice, jejího vnitřního výnosového procenta a indexu ziskovosti lze navrhované investiční kroky navrhnout k přijetí

a realizaci. Přípravná fáze na samotný prodej a servis vozů Volkswagen by měla trvat přibližně sedm měsíců.

Věřím, že mnou provedený rozbor a navržené realizovatelné opatření ke zlepšení situace podniku AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. budou jejím majitelům a vedení prospěšné a že vytýčeného cíle práce bylo dosaženo. Zároveň doufám, že se analyzované firmě bude nadále dařit alespoň tak, jak se jí dařilo doposud a pokud možno ještě lépe. K tomuto by jí, jak pevně věřím, měla napomoci i tato diplomová práce.

LITERATURA

Monografie

1. FOTR, J., SOUČEK, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
2. HISRIC, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6
3. KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 138 s. ISBN 80-7179-321-3
4. KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 367s. ISBN 80-7179-529-1
5. KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4
6. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti spol. s r.o., komanditní společnost, veřejná obch. spol.* 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X
7. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
8. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X
9. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
10. Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2011*. Praha: Odbor Finanční politika, 2011. 62 s. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/makrope> >
11. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993-2009*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2010. 87 s. ISBN 978-80-7421-018-1
12. PROKOP, M. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha: Agentura pro podporu podnikání a investic, Czechinvest, 2005. 98 s.

13. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
14. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
15. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4
16. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4
17. VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 5. přepracované vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X

Internetové zdroje

18. ADAMEC, Tomáš. *Český rozhlas: Zpravodajství* [online]. 2010 [cit. 2011-03-22]. Podíl biosložky v pohonných hmotách se zvýší. Dostupné z WWW: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/738737>
19. *AutemBezpečně.cz* [online]. 21.10.2010 [cit. 2011-03-13]. Kdo rozhoduje o koupi auta? Důležitý hlas mají děti. Dostupné z WWW: <<http://www.autembezpecne.cz/cz/s40/c1461-Spodni-clanky/n2096-Kdo-rozhoduje-o-koupi-auta-Dulezity-hlas-maji-deti>>
20. *Autofox* [online]. 3. 1. 2011 [cit. 2011-04-01]. Škoda Auto postaví v Česku mezinárodní školicí centrum pro dealery. Dostupné z WWW: <<http://www.autofox.cz/index.php?idx=19428>>
21. BERÁNEK, Karel. PRAVNIRADCE.IHNED.CZ : Automobily [online]. 23.9.2010 [cit. 2011-02-20]. Čekají nás u prodejů automobilů reformy?. Dostupné z WWW: <<http://pravniradce.ihned.cz/c1-46532230-cekaji-nas-u-prodeju-automobilu-reformy>>
22. *Budoucnost profesí* [online]. 2008 [cit. 2010-12-19]. Velkoobchod a prodej a opravy motorových vozidel. Dostupné z WWW: <<http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/distribuce.html>>
23. *Byznys.ihned.cz* : Analýzy a komentáře [online]. 2.9.2010 [cit. 2010-10-10]. Martin Jahn: Podíl elektromobilů hodně vzroste, biosložky v palivu byly omyl .

- Dostupné z WWW: <http://m.ihned.cz/c4-10070650-46228520-700000_pdadetail-vyzev-jsem-se-nikdy-nebal-libi-se-mi-ze-budu-mit-globalni-odpovednost>
24. CERMÁN, Jiří. *Nazeleno.cz* [online]. 9.10.2008 [cit. 2010-11-28]. EURO 5: Zdraží emisní limity automobily?. Dostupné z WWW: <<http://www.nazeleno.cz/nazelenoplus/emise-co2/euro-5-zdrazi-emisni-limity-automobily.aspx>>
25. Česká národní banka [online]. 2009 [cit. 2011-05-18]. Vliv regulovaných cen a dalších administrativních opatření na inflaci v letech 2008 – 2009 a očekávání jejich dalšího vývoje. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2009/2009_IV/Boxy_a_prilohy/zoi_IV_2009_box_II.html>
26. ČSÚ: *Rychlé informace* [online]. 11.1.2010 [cit. 2010-11-22]. Ndexy spotřebitelských cen - inflace. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc011110.doc>>
27. ČSÚ. *Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel* [online]. 7.10.2009 [cit. 2010-12-22]. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Dostupné z WWW: <<http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5104&ciselid=294568&cisjaz=203>>
28. ČT24 : *Důchodová reforma* [online]. 15.3.2011 [cit. 2011-03-18]. Vyšší DPH zvýší měsíční výdaje domácností o 247 korun. Dostupné z WWW: <<http://www.ct24.cz/duchodova-reforma/118188-vyssi-dph-zvysi-mesicni-vydaje-domacnosti-o-247-korun/>>
29. *FiftyFifty.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-02-03]. 2010, rok elektromobilů?. Dostupné z WWW: <<http://www.fiftyfifty.cz/2010-rok-elektromobilu-7776267.php>>
30. GOLLA, Petr. *FinExpert.cz* [online]. 29.12.2010 [cit. 2010-01-12]. Jak vysoké je zdanění benzínu?. Dostupné z WWW: <<http://finexpert.e15.cz/jak-vysoke-je-zdaneni-benzinu>>
31. iHNED. *Magazín serveru TipCar.cz : Aktuality* [online]. 8.10.2009 [cit. 2010-11-24]. ROZHOVOR: Martin Jahn - Dno krize je na dohled. Pak se Svět aut Změní. Dostupné z WWW: <<http://www.tipcar.cz/rozhovor--martin-jahn---dno-krize-je-na-dohled.-pak-se-svet-aut-zmeni-4286.html>>

32. KORBEL, Petr. *Profit.cz* [online]. 9.2.2010 [cit. 2011-01-11]. Na automobilovém trhu se udály nečekané změny. Dostupné z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/na-automobilovem-trhu-se-udaly-necekane-zmeny.aspx>>
33. LÁNÍK, Ondřej. *Auto.cz* [online]. 7.10.2009 [cit. 2010-12-15]. Český trh v září 2009: Pořadí značek. Dostupné z WWW: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-v-zari-2009-poradi-znacek-3647>>
34. *Průvodce koupí auta pro normální lidi* [online]. 2007, 31.8.2007 [cit. 2010-12-07]. Motor. Dostupné z WWW: <<http://auta.podlupou.info/motor>>
35. *Renault* [online]. 2008 [cit. 2011-03-20]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.renault-kromexim.cz/renault/o-nas/>>
36. ŘÍPA, Roman. *Blue Strategy* [online]. 11.5.2009 [cit. 2011-03-18]. Efektivní prodej firemním zákazníkům. Dostupné z WWW: <<http://www.bluestrategy.cz/news/50-efektivni-prodej-firemnim-zakaznikum.htm>>
37. *Sdružení automobilového průmyslu* [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. AKTUALITY A VYBRANÉ STATISTICKÉ ÚDAJE. Dostupné z WWW: <<http://www.autosap.cz/sfiles/a1-91.htm>>
38. SOUKUP, Petr. *Hybrid.cz* [online]. 11.5.2007 [cit. 2011-02-25]. Kdo kupuje hybridy?. Dostupné z WWW: <<http://www.hybrid.cz/novinky/kdo-kupuje-hybridy>>
39. SUCHÁNEK, David . *Ekonomika a Management* [online]. 2009 [cit. 2011-01-10]. Krize automobilového průmyslu, či jen probíhající a nutná restrukturalizace odvětví?. Dostupné z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-krize-automobiloveho-prumyslu-ci-jen-probihajici-a-nutna-restrukturalizace-odvetvi.html>>
40. *Web SDA* [online]. 2010 [cit. 2011-01-10]. Registrace nových OA v ČR za rok: 1-11/2009. Dostupné z WWW: < <http://portal.sda-cia.cz/statr/2009-11.ktgOAr.CZ.html>>
41. ZÁRUBA, Ondřej. *Investujeme.cz : Investice* [online]. 15.3.2010 [cit. 2010-12-18]. Automobilový průmysl: Kam spěje?. Dostupné z WWW: <<http://www.investujeme.cz/clanky/automobilovy-prumysl-kam-speje/>>
42. ZIKMUND, Martin. *BusinessVize.cz* [online]. 24.6.2010 [cit. 2011-03-01]. Modla finančních ředitelů jménem pracovní kapitál. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/modla-financnich-reditelu-jmenem-pracovni-kapital>>

43. ZIKMUND, Martin. *BusinessVize.cz* [online]. 3.1.2010 [cit. 2011-03-10]. Ukazatelé likvidity. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>>

Firemní materiály

44. *Výroční zpráva AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.* Kroměříž: AUTOSHOP PAULUS, 2009
45. *Výroční zpráva AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.* Kroměříž: AUTOSHOP PAULUS, 2008
46. *Výroční zpráva AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.* Kroměříž: AUTOSHOP PAULUS, 2007
47. *Výroční zpráva AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.* Kroměříž: AUTOSHOP PAULUS, 2006
48. *Výroční zpráva AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.* Kroměříž: AUTOSHOP PAULUS, 2005

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1:	Seznam grafů
Příloha 2:	Seznam obrázků
Příloha 3:	Seznam tabulek
Příloha 4:	Rozvaha za roky 2005 až 2009
Příloha 5:	Výkaz zisku a ztrát za roky 2005 až 2009
Příloha 6:	Přehled o peněžních tocích za roky 2005 až 2009

Příloha 1: Seznam grafů

Graf 1, Vývoj celkových tržeb společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.	17
Graf 2, Vývoj domácího hrubého produktu – ročního.....	37
Graf 3, Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti.....	39
Graf 4, Vývoj průměrné měsíční hrubé nominální mzdy	43
Graf 5, Vývoj ceny vozu Škoda Fabia.....	45
Graf 6, Horizontální analýza vybraných aktiv za roky 2005 až 2009	77
Graf 7, Horizontální analýza vybraných pasiv za roky 2005 až 2009	77
Graf 8, Struktura celkových aktiv za roky 2005 až 2009	80
Graf 9, Struktura celkových pasiv za roky 2005 až 2009	82
Graf 10, Vývoj čistého peněžně-pohledávkového finančního fondu za roky 2005 až 2009	85
Graf 11, Vývoj osobních nákladů za roky 2003 až 2009.....	86
Graf 12, Vývoj výnosů a nákladů, zisku za roky 2006 až 2009	87
Graf 13, Vývoj Cash Flow za roky 2006 až 2009	88
Graf 14, Vývoj okamžité likvidity za roky 2005 až 2009	90
Graf 15, Vývoj pohotové likvidity za roky 2005 až 2009	91
Graf 16, Vývoj běžné likvidity za roky 2005 až 2009.....	92
Graf 17, Vývoj vybraných ukazatelů rentability za roky 2005 až 2009	94
Graf 18, Vývoj doby obratu zásob, pohledávek a závazků za roky 2005 až 2009	98
Graf 19, Altmanův bankrotní model.....	100

Příloha 2: Seznam obrázků

Obrázek 1, Organizační struktura společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.....	16
Obrázek 2, Účel a smysl podnikatelského plánu	20
Obrázek 3, Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka	25
Obrázek 4, Porterova analýza konkurenčních sil.....	29

Příloha 3: Seznam tabulek

Tabulka 1, Vývoj celkových tržeb společnosti AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o.	17
Tabulka 2, Vývoj průměrné měsíční hrubé nominální mzdy	43
Tabulka 3, Počet registrovaných nových osobních automobilů v České republice v letech 2006 až 2010	58
Tabulka 4, Srovnání benzinových a naftových motorů	65
Tabulka 5, Horizontální analýza vybraných aktiv za roky 2005 až 2009.....	74
Tabulka 6, Horizontální analýza vybraných pasiv za roky 2005 až 2009	75
Tabulka 7, Vertikální analýza vybraných aktiv za roky 2005 až 2009.....	79
Tabulka 8, Vertikální analýza vybraných pasiv za roky 2005 až 2009	81
Tabulka 9, Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond za roky 2005 až 2009	84
Tabulka 10, Výsledek hospod. za běžné úč. období a Provozní výsledek hospodaření za roky 2006 až 2010.....	85
Tabulka 11, Analýza vybraných ukazatelů rentability v % za roky 2005 až 2009.....	93
Tabulka 12, Analýza vybraných ukazatelů zadluženosti za roky 2005 až 2009	95
Tabulka 13, Analýza vybraných ukazatelů aktivity za roky 2005 až 2009	97
Tabulka 14, Altmanův bankrotní model	100
Tabulka 15, Harmonogram realizace projektu	108

Příloha 4: Rozvaha za roky 2005 až 2009

Rozvaha v plném rozsahu k 31.12. (v celých tisících Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	54 246	50 958	58 329	45 399	44 053
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL					
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	30 353	28 966	28 053	28 168	27 640
<i>B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	50	36	7	30	0
1. Zřizovací výdaje					
2. Nehmotný výsledek výzkumu a vývoje					
3. Software	39	36	7	30	0
4. Ocenitelná práva					
5. Goodwill					
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
<i>B.II. Dlouhodobý hmotný majetek</i>	28 859	27 775	27 179	27 560	27 351
1. Pozemky	1 624	1 624	1 624	1 624	1 624
2. Stavby	26 387	25 316	24 246	24 427	23 537
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	848	835	1 309	1 509	2 090
4. Pěstitelské celky trvalých porostů					
5. Základní stádo a tažná zvířata					
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	100
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
<i>B.III. Dlouhodobý finanční majetek</i>	1 444	1 155	867	578	289
1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	867	578	289
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
4. Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv					
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek					
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	23 262	21 633	29 931	16 663	15 976
<i>C.I. Zásoby</i>	14 252	13 977	15 847	10 993	9 262
1. Materiál	5 230	4 738	4 799	4 930	4 996
2. Nedokončená výroba a polotovary	37	52	147	143	187
3. Výrobky					
4. Zvířata	0	10	10	10	10
5. Zboží	8 985	9 177	10 891	5 910	4 069
6. Poskytnuté zálohy na zásoby					
<i>C.II. Dlouhodobé pohledávky</i>	4	4	4	1	0
1. Pohledávky z obchodních vztahů					
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba					
3. Pohledávky - podstatný vliv					
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení					
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4	4	4	1	0
6. Dohadné účty aktivní					
7. Jiné pohledávky					
8. Odložená daňová pohledávka					

C.III. Krátkodobé pohledávky	6 306	5 804	12 405	5 258	5 989
1. Pohledávky z obchodních vztahů	5 395	4 048	9 650	3 163	3 910
2. Pohledávky – ovládající a řídící osoba					
3. Pohledávky - podstatný vliv					
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
6. Stát - daňové pohledávky	0	0	0	187	0
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	583	859	762	802	785
8. Dohadné účty aktivní	324	893	1 989	1 102	1 285
9. Jiné pohledávky	4	4	4	4	9
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	2 700	1 848	1 675	411	725
1. Peníze	1 347	1 002	1 228	401	679
2. Účty v bankách	1 353	846	447	10	46
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly					
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek					
D. OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv					
D.I. časové rozlišení	631	359	345	568	437
1. Náklady příštích období	631	359	345	568	437
2. Komplexní náklady příštích období					
3. Příjmy příštích období					
PASIVA					
PASIVA CELKEM	54 246	50 958	58 329	45 399	44 053
A. VLASTNÍ KAPITÁL	11 720	12 615	13 799	14 496	16 353
A.I. Základní kapitál	5 900	5 900	5 900	5 900	5 900
1. Základní kapitál	5 900	5 900	5 900	5 900	5 900
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
3. Změny vlastního kapitálu					
A.II. Kapitálové fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
1. Emisní ážio					
2. Ostatní kapitálové fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	609	675	720	779	789
1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	410	476	521	580	590
2. Statutární a ostatní fondy	199	199	199	199	199
A.IV. Hospodářský výsledek minulých let	1 891	3 145	3 995	5 119	5 807
1. Nerozdělený zisk minulých let	1 891	3 145	3 995	5 119	5 807
2. Neuhrazená ztráta minulých let					
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 320	895	1 184	698	1 857
B. CIZÍ ZDROJE	42 431	38 248	44 435	30 787	27 561
B.I. Rezervy	432	0	0	0	0
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	432	0	0	0	0
2. Rezerva na důchody a podobné závazky					
3. Rezerva na daň z příjmů					
4. Ostatní rezervy					
B.II. Dlouhodobé závazky	9 455	8 188	7 486	5 811	5 168
1. Závazky z obchodních vztahů					
2. Závazky – ovládající a řídící osoba					
3. Závazky – podstatný vliv					

4. Závazky ke společníkům, akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	1 722	1 226	1 122	1 039	886
6. Vydané dluhopisy					
7. Směnky k úhradě					
8. Dohadné účty pasivní					
9. Jiné závazky	6 333	5 533	4 904	3 344	2 826
10. Odložený daňový závazek	0	29	60	28	56
B.III. Krátkodobé závazky	24 525	22 545	29 938	15 319	13 788
1. Závazky z obchodních vztahů	20 033	18 328	25 926	10 025	8 812
2. Závazky – ovládající a řídicí osoba					
3. Závazky - podstatný vliv					
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 564	1 606	1 318	1 165	725
5. Závazky k zaměstnancům	555	616	694	741	582
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	317	381	419	413	327
7. Stát - daňové závazky a dotace	1 262	693	779	1 073	920
8. Krátkodobé přijaté zálohy	84	0	13	0	550
9. Vydané dluhopisy					
10. Dohadné účty pasivní	590	801	669	827	602
11. Jiné závazky	120	120	120	1 075	1 270
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	8 019	7 515	7 011	9 657	8 605
1. Bankovní úvěry dlouhodobé	1 765	1 261	1 261	252	0
2. Krátkodobé bankovní úvěry	504	504	0	3 655	2 855
3. Krátkodobé finanční výpomoci	5 750	5 750	5 750	5 750	5 750
C.I. časové rozlišení	95	95	95	116	139
1. Výdaje příštích období					
2. Výnosy příštích období	95	95	95	116	139

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát za roky 2005 až 2009

Položka / Rok	2005	2006	2007	2008	2009
I. Tržby za prodej zboží	99 516	87 154	91 972	98 198	71 106
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	93 524	82 723	87 321	92 949	65 504
OBCHODNÍ MARŽE	5 992	4 431	4 651	5 249	5 602
II. Výkony	35 958	40 384	42 146	39 649	32 507
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	30 538	34 498	36 103	34 428	28 326
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-95	15	95	-4	44
3. Aktivace	5 515	5 871	5 948	5 225	4 137
B. Výkonová spotřeba	25 416	27 366	27 421	25 512	19 591
1. Spotřeba materiálu a energie	20 786	21 645	22 353	20 149	15 622
2. Služby	4 630	5 721	5 068	5 363	3 969
PŘIDANÁ HODNOTA	16 534	17 449	19 376	19 386	18 518
C. Osobní náklady	10 849	12 947	13 838	15 050	13 052
1. Mzdové náklady	7 904	9 465	10 142	10 995	9 652
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 760	3 313	3 521	3 849	3 140
4. Sociální náklady	185	169	175	206	260
D. Daně a poplatky	72	78	103	112	108
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 429	1 395	1 660	1 855	1 736
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	200	3	55	650	368
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	200	3	55	650	368
2. Tržby z prodeje materiálu					
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	3	0	0	0
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	3	0	0	0
2. Prodaný materiál					
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	449	-407	-16	36	-26
IV. Ostatní provozní výnosy	374	391	344	637	502
H. Ostatní provozní náklady	839	725	767	897	798
V. Převod provozních výnosů					
I. Převod provozních nákladů					
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	3 470	3 102	3 423	2 723	3 720
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
J. Prodané cenné papíry a podíly					
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
K. Náklady z finančního majetku					
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	289	289	289	289
X. Výnosové úroky					
N. Nákladové úroky	1 164	1 046	1 012	1 051	931
XI. Ostatní finanční výnosy	19	20	0	85	24

O. Ostatní finanční náklady	567	547	539	634	251
XII. Převod finančních výnosů	0	0	28	0	0
P. Převod finančních nákladů					
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1 712	-1 862	-1 812	-1 889	-1 447
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	438	345	427	136	416
1. splatná	438	316	395	169	387
2. odložená	0	29	32	-33	29
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	1 320	895	1 184	698	1 857
XIII. Mimořádné výnosy					
R. Mimořádné náklady					
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
1. splatná					
2. odložená					
MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ					
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
(+/-)					
Výsledek hospodaření za účetní období	1 320	895	1 184	698	1 857
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 758	1 240	1 611	834	2 273

Příloha 6: Přehled o peněžních tocích za roky 2005 až 2009

položka/rok	2005	2006	2007	2008	2009
P. Stav peněž. prostř. a ekvival. na začátku období	2 072	2 700	1 848	1 675	411
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činn.)					
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1 758	1 240	1 611	834	2 273
A.1. Úprava o nepeněžní operace	2 842	2 323	2 890	2 581	2 562
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	1 429	1 395	1 660	1 855	1 736
A.1.2. Změna stavu rezerv, oprav.polož. a kompl.nákl.příšt.obd.	449	-118	273	325	263
A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-)	-200	0	-55	-650	-368
A.1.4. Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)					
A.1.5. Vyúčtované nákladové (+) a výnosové úroky (-)	1 164	1 046	1 012	1 051	931
A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace					
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	4 600	3 563	4 501	3 415	4 835
A.2. Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-1 393	-634	-971	-2 649	-755
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-3483	749	-6 572	7 124	-808
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	-1508	-1 658	7 471	-14 580	-1 725
A.2.3. Změna stavu zásob (+/-)	3 598	275	-1 870	4 807	1 778
A.2.4. Změna stavu krátkodobého finan.majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů					
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	3 207	2 929	3 530	766	4 080
A.3. Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	-1 164	-1 046	-1 012	-1 051	-931
A.4. Přijaté úroky (+)					0
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	39	-638	-474	-374	18
A.6. Příjmy a výdaje z mimořádné činnosti					
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)					0
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2 082	1 245	2 044	-659	3 167
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI					
B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-985	-300	-1 035	-2 258	-1 498
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	200	3	55	650	368
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám					
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-785	-297	-980	-1 608	-1 130
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI					
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř.krátk.závazků	-668	-1 800	-1 237	1 003	-1 723
C.2. Dopady změn vlast.kap. na peněž. prostř.	-1	0	0	0	0
C.2.1. Zvýšení peněž. prostř. z titulu zvýšení zákl. kapitálu					
C.2.2. Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)					
C.2.3. Další vklady peněž. prostř. společníků a akcionářů (+)					
C.2.4. Úhrada ztráty společníky (+)					
C.2.5. Přímé platby na vrub fondů (-)	-1	0	0	0	0
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku					
C.3. Přijaté dividendy a podíly na zisku					
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-669	-1 800	-1 237	1 003	-1 723
F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	628	-852	-173	-1 264	314
R. Stav peněž. prostř. a peněž. ekviv. na konci období	2 700	1 848	1 675	411	725